

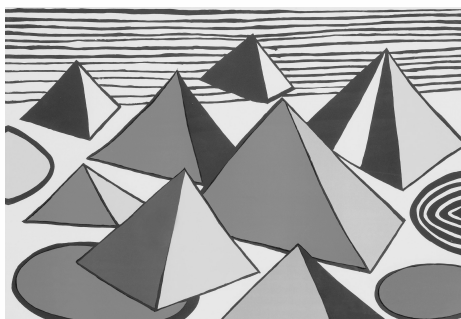
THE  
JIANGWEI  
COMMUNICATION PYRAMID

# 沟通金字塔

思考、表达、实现的策略和技巧

姜维 著

插图创作 苏文



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

沟通金字塔：思考、表达、实现的策略和技巧 / 姜维著. —北京：电子工业出版社，2017.8  
ISBN 978-7-121-32173-3

I. ①沟… II. ①姜… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 165493 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：吴亚芬

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18.75 字数：265 千字

版 次：2017 年 8 月第 1 版

印 次：2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：（010）88254199，[sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。



# 前言

## 沟通的本质与捷径

### ▮ 沟通的本质

只要你想委托别人做事，  
只要你想自己做成大事，  
只要你想生活快乐幸福，  
——你就需要学会沟通。

又或，即使你什么都不奢求，但只要你还不想被人冷落、讨厌、驱逐，  
——你就需要学会沟通。

天时、地利、人和，**人和就是沟通**。掌握好了沟通，可以说人人服，说事事成，就可以用极小的沟通成本，实现极大的实质回报。

**这就是沟通的本质——用非物质手段获得物质收益和精神利益**。好的沟通，是一本万利之手段；好的沟通，是个人之终极能力。一个不会沟通的人，一定不会获得身体和心灵的健康和谐；一个不善沟通的人，一定不会获得事业和生活的快乐成功。

**可以说，沟通级别就是领导级别**。越是地位高、管事多，越应该是沟通者。领导者的真实水平和级别来自其沟通能力的真实水平和级别。



### ➤ 如何掌握沟通

毋庸置疑，沟通极其重要。但初“入世”者如何学习沟通技巧？有阅历者又如何提升沟通能力？

琳琅满目的口才、演讲、写作、公关、策划类的图书、视频、课程，让我们应接不暇，甚至不知所措。

学海无边，书囊无底。**高效的学习和提升是有捷径的，那就是优先掌握“思维+工具”**，然后不断实践、补充、改善。掌握思维和工具者，举一反三，触类旁通；完善思维和工具者，举重若轻，游刃有余。

**一句话，思维和工具决定着工作效率和生活品质。**本书实为《管理沟通：实践与策略》第2版，是作者和前期读者们继续学习、持续提升沟通能力的结果——提供一套更完善的思考、表达、实现沟通目标的策略和技巧，也就是“沟通金字塔”体系。

### ➤ 鱼和渔兼得

沟通可以很大如国情陈述，可以很小如打个招呼；沟通可能很难如达成交易，可能很易如转述指令；沟通可以很频繁如工作会议，也可以很稀少如竞聘演讲……如此这般，大、小、难、易、常、稀千变万化。

本书将博大精深的沟通技能高度浓缩，提炼成为一个沟通能力金字塔、八个沟通要素和四个完美沟通模型。每个沟通层级、每个要素、每个模型之下都有各自的方法工具、应用技巧的介绍和举例。既授人以鱼，更授人以渔。

**对于意气风发的青春年少者，你或许正准备要系统地读一本沟通书，那我建议你读这本——让你从0到1建立比较完善的沟通思维，掌握到核心的沟通工具。**虽然不可能一步登天地娴熟运用，但能够帮助你思考并看到身边一闪而过的工作和生活良机，想出沟通的策略和技巧，表达想法并实现目标。



“人比人气死人”，不是人之过，而是己不足。因为我们自己在职业生涯初中期、在独立生活初中期，没能看到和抓住不多的几个发展契机和幸福良缘，结果一步错失，长期滞后，难以翻身。

对于正在职场、社会阶层中爬升的中青年，你或许已经读了很多关于沟通的书或文章，也做了很多事，正准备要提升一下，那我还是建议读这本书，这是助你的沟通技能从 1 到 N 的一本书。它会将你过去的得失变成有你个人特征的、适应更广的中高级策略和技巧，并使之成为你继续发展的核心竞争力之一。

在此，特别感谢在佛罗伦萨美术学院留学的苏文、姜维玺两位同学，他们创作了本书的全部 32 幅插图，改善了本书的表达方式，能给我们的阅读带来更多的愉悦和联想。

让我们立即行动，开始我们迈向成功或登上更成功台阶的金字塔之旅吧！



# 目录

## 第1篇 高效沟通的思维模式

第1章 沟通心智模式与金字塔 .....	2
1-1 人人都是“乞丐” .....	3
1-2 沟通的心智模式：双手 .....	6
1-3 沟通的心智模式：双脚 .....	9
1-4 沟通的门槛：不做还说 .....	12
1-5 沟通能力金字塔，说为基 .....	16
第2章 常人止步于塔基 .....	22
2-1 讲话不是讲，贵在艺术 .....	23
2-2 写作，是人们普遍的痛点 .....	26
2-3 写是管理者的双刃剑 .....	30
2-4 作秀是沟通，四两拨千斤 .....	32
第3章 沟通金字塔与人的社会阶层 .....	39
3-1 沟通级别，就是领导级别 .....	40
3-2 成功快的三个沟通类型 .....	45
3-3 沟通能力发展，如何进阶 .....	47

<b>第 4 章 沟通要素模型与主角扮演 .....</b>	<b>53</b>
4-1 沟通效果：有效沟通是不够的 .....	54
4-2 沟通活动：八要素模型 .....	58
4-3 沟通目标：高效沟通的起点和终点 .....	64
4-4 沟通主角：成功者乐意做沟通主角 .....	69
4-5 沟通主角：有多副面孔可选择 .....	70
4-6 沟通主角：多主体策略 .....	73
<b>第 5 章 高效沟通靠策略和技巧 .....</b>	<b>77</b>
5-1 沟通对象：人际关系中的多样性 .....	78
5-2 沟通对象：工作关系中的多样性 .....	80
5-3 内容设计：高效沟通的核心 .....	83
5-4 渠道：高效沟通的手段 .....	87
5-5 反馈：高效沟通的信号 .....	90
5-6 环境与干扰：高效沟通的保障 .....	94
5-7 沟通金字塔与八要素的关系 .....	98

## 第 2 篇 全方位的沟通对象策略

<b>第 6 章 向上级要资源（上） .....</b>	<b>102</b>
6-1 上级是第一优选的沟通对象 .....	103
6-2 善于向上沟通的四大价值 .....	106
6-3 向上沟通的四大障碍 .....	109
6-4 向上沟通的时间三角形策略 .....	113
<b>第 7 章 向上级要资源（下） .....</b>	<b>120</b>
7-1 向上沟通的空间方法 .....	121
7-2 向上沟通的结构方法 .....	124



7-3 向上沟通的人数取舍 .....	127
7-4 向上沟通的关系艺术 .....	132
7-5 向上沟通的关系维护 .....	136
<b>第 8 章 向下级要支持和执行.....</b>	<b>141</b>
8-1 向下沟通很简单吗.....	142
8-2 向下沟通的四个障碍 .....	145
8-3 向下沟通的基本策略 .....	148
8-4 向下沟通的改善策略 .....	151
8-5 向下沟通的高级策略 .....	154
<b>第 9 章 向上下游和左右要配合 .....</b>	<b>158</b>
9-1 水平沟通的基本策略 .....	159
9-2 如何寻找工作性意见领袖.....	162
9-3 如何寻找关系性意见领袖.....	164
9-4 水平沟通的改善策略 .....	166
9-5 水平沟通的高级策略 .....	169
9-6 全方位的 ABC 沟通法 .....	171

### 第 3 篇 沟通内容的创新之路

<b>第 10 章 关系沟通的四大方法.....</b>	<b>180</b>
10-1 建立关系，首选互惠法 .....	181
10-2 承诺的方法，很独特.....	185
10-3 情感的方法，不易错.....	189
10-4 牵连的方法，最厉害.....	192
<b>第 11 章 说服沟通的四大原则.....</b>	<b>197</b>
11-1 说服人是成功的基本功 .....	198



11-2 说服四原则，权威领头.....	199
11-3 运用从众原则进行说服.....	203
11-4 稀缺原则在说服中的应用 .....	209
11-5 发掘喜欢的力量 .....	213
<b>第 12 章 沟通之本在于开发需求.....</b>	<b>218</b>
12-1 沟通内容的铂金法则 .....	219
12-2 发掘隐形个性需求的路径 .....	221
12-3 细化需求，提升效益的路径 .....	226
12-4 沟通内容的钻石模型 .....	228
12-5 为说服沟通做预案 .....	232
<b>第 13 章 说话的技能模型和技巧.....</b>	<b>236</b>
13-1 工作中说话的类型与挑战 .....	237
13-2 说什么，倾听为要 .....	242
13-3 如何说，眼尖者赢 .....	248
13-4 主动说，答非所问 .....	251
13-5 加强说，沉默是金 .....	254
<b>第 14 章 访谈的价值和要领.....</b>	<b>258</b>
14-1 沟通寓言的意义.....	259
14-2 访谈的形式 .....	262
14-3 访谈的价值 .....	265
14-4 访谈的五个步骤 .....	268
<b>第 15 章 面谈的成交技巧 .....</b>	<b>275</b>
15-1 面谈全程控制技巧 .....	276
15-2 成交技巧（1）：总结法.....	280



15-3 成交技巧 ( 2 ) : 时间法 .....	282
15-4 成交技巧 ( 3 ) : 利益法 .....	284
15-5 成交技巧 ( 4 ) : 竞争法 .....	285
15-6 成交技巧 ( 5 ) : 行动法 .....	287
后记 有志者们后会有期 .....	289

# 第 1 篇

## 高效沟通的思维模式





## 第 1 章

# 沟通心智模式与金字塔

---

- 1-1 人人都是“乞丐”
- 1-2 沟通的心智模式：双手
- 1-3 沟通的心智模式：双脚
- 1-4 沟通的门槛：不做还说
- 1-5 沟通能力金字塔，说为基

## 1-1 人人都是“乞丐”

谁愿意做“乞丐”？

可谁又不是“乞丐”？

### 人人都是管理者

“管理者”听起来比乞丐顺耳。

何为管理者？

**管理是指通过他人完成任务**，但这与管理职务没有必然的关系。

管理者通常有相应的管理职务，但其做的具体工作并非都是管理工作，也有一些是操作性的工作。这可能是岗位职责需要，也可能是管理者个人发展需要。

有的人没有管理职务，但其做的部分具体工作却是具有管理性的，涉及计划、组织、协调、控制等管理职能。通常这样的工作岗位被称为管理岗，他们也是管理者。

因此，可以说**人人都是管理者**，只是管理性工作的比重不同而已，只是时间、场合不同而已。

即使你不是工作上的管理者，在生活中也一定是管理者：总需要通过家人、亲人、朋友完成一些事情，那就是管理。

一个经典短片，描述了这么一个管理者的故事。



#### 案例 1-1 如何讨到更多的钱

在巴黎大学区的一个小广场上，风和日丽，学生们三五成群，嘻嘻笑笑，来来往往。一个男性老年盲人坐在路边向路人乞讨，他在身前铺了一张布，布



中间放着一个金属开口瓶，旁边立着一块纸板，上面写了这么一行字：“I’m Bland, Please Help!”

路过盲人面前的人看看即过，偶尔才有人停下来扔下一、两枚硬币。快到中午了，盲人的瓶里还是空荡荡的。

中午时分，一位优雅的女教师快速经过盲人摊前，但又折了回来。她看了看纸板上写的字，蹲下来拿出笔在纸板反面写了一行字，然后将她写的那面朝向行人，将纸板放在原来的那个位置。

情况很快就变化了，路过的行人纷纷停下脚步，给盲人一两枚硬币。盲人乐哈哈地不断将散落在布上的硬币装入瓶中……

下午晚些时候，那位女教师下班后又来到盲人摊前，盲人感恩又好奇地问她：“What did you say?”

女教师亲切地告诉他：“I say different words.”

你推测那位女教师在乞丐的纸板上写的是什麼，使得乞丐的乞讨效果显著改善。

此案例的真实解答见本章附注解 1-1。

## ➤ 管理者就是乞丐

在现实中，常常可以看到这样的情形：同样一件工作任务，A 经理布置下去，员工说不行，工作条件不具备，无法完成；但 B 经理布置下去，员工却接受了，说可以做，没有大问题。为什么会发生这种情况？

类似地，面对同样一个重大问题，A 领导出面主持会议，研究解决方案，与会者七嘴八舌互不相让，就是达不成一致意见。B 领导开会，则很快形成一个大家公认的解决方案，并能立即执行。为什么？

在生活中亦是如此，父亲叫儿子或女儿做事，子女不应；母亲出面，子女就高高兴兴地去做。或者反过来，也有这样的情况：**子女就是不服母亲但听从父亲，这是为什么？**

高效的、成功的管理者就如同案例 1-1 中的那位优雅女教师一样，**非常善于沟通，知道要什么目的就该说什么样的话，在什么场合该怎么样说话**，轻而易举就提高了工作效率和效益，或者实现了看起来很困难的工作目标。

管理大师彼得·德鲁克说：管理是通过沟通履行责任的一种实践。全球第一 CEO 杰克·韦尔奇则更直白：管理的秘诀就是沟通、沟通、再沟通。

管理者要求员工完成工作任务，实现组织的目标。但是由于沟通能力差异，有的管理者能够做到，有的却做不到，更多的管理者就如同案例 1-1 中盲人（也包括其背后的家人或组织者）一样，想沟通，也有沟通，但沟通不到位，工作效果不好，事倍功半。

一般而言，管理工作可分为计划、组织、领导、控制四大职能，其中的后三大职能无疑都与沟通手段密切相关。

因此我们可以说，**各级各类管理者其实都是“乞丐”，其工作核心就是通过适当的沟通，乞求他人完成工作任务**。这里的“他人”包括部门下属、团队成员、合作伙伴、客户、用户、竞争对手，或家庭成员、亲朋好友，甚至是陌生人群、不怀好意者，具体因应其工作或生活的目标而定。

做乞丐就要有乞丐的心智。

各行、各业、各界别、各阶层的管理者，无论其层级高低、资历深浅、管理规模大小、管理权限多少，其心智模式本质上都是一样的，就是一个**四肢发达、头脑清晰、内心细腻的沟通人**，如图 1-1 所示。

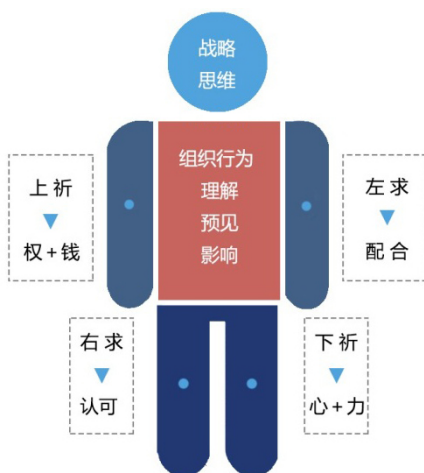


图 1-1 管理者心智模式

## 1-2 沟通的心智模式：双手

人之所以有人形，关键是四肢发达。直立行走和制造、使用工具是从猿猴变成人类的根本条件。一个从被管理者变成管理者的人也是一样的，沟通的手脚越发达，越可能是优秀的管理者。

显然，在工作或生活中，如果缺乏行动或执行的沟通能力，纵有无穷思路和宏大理想，亦是无法落地、实现。

所以说，管理者必须是沟通者，管理者的心智模式就是一个沟通的心智模式。

### ➤ 右手：向上沟通

右手是我们大多数人最习惯使用的一只手，应该首先伸出来，向上级要完



成任务的资源和能力。

### ✪ 向上级索要，没错

向上级伸手要钱、要人、要物、要权等，不仅没有错，还是应该的。

天下没有不劳而获或一劳永逸的道理。任何工作的投入产出总是有比例关系的。高投入高产出，低投入低产出，持续投入才有持续产出。一个优秀的管理者首先要最大限度地利用组织的既有资源，挖掘组织的潜在资源，以此来实现工作目标，做出最大的成绩。

然而，组织有无资源，资源有无空余，是不是值得投入某一具体工作任务中，那是需要上级分析、平衡、决策和分配的，下级的积极争取与上级的合理分配是组织的资源得到充分合理运用的手心和手背，缺一不可。

在实践中，有经验的管理者会特别重视年度预算、项目预算、干部调整、办公场地调整等例行的、程序性的，甚至是单调乏味的工作。因为他们知道，在这过程中辛苦一点、多沟通一些，获得的工作资源就会多一些，接下来的工作就好做得多。

### ✪ 拉上级参加，更好

有些宝贵的工作资源常常在上级个人身上，不可与其分离。比如，上级与客户或政府个人关系良好，可否请他出面带一下你部门的人员？又如，上级非常善于商务谈判，可否请他参与你部门的对外谈判？如果上级自身就是某个领域的资深专家，可否请他出席你部门的相关工作研讨会？

诸如此类，如果能获得上级的更多支持，让上级更多地参与你的工作，那工作任务就会完成得更好。在工作中遭遇困难或意外时，也更容易获得上级或其他同事的支持、配合。因为上级平常参与多，就对你的工作更了解，出现麻烦时无须你多费口舌。



在生活中，聪明的子女善于争取父母的资源支持和参与，聪明的学生积极索取老师的关注、关爱和辅导，也是同理。

总之，右手代表向上的沟通力量，意味着获取资源和能力，是工作、生活、学习成功的基础。

### ➤ 左手：水平沟通

左手的力量通常弱于右手，我们将左手伸向同级和单位内外的合作伙伴，以平等协商的方式争取同级和合作伙伴的支持、配合。

#### ⊕ 资源分布，总有不均衡

现代组织的基本原则之一就是专业化分工协作，这在组织外部表现为产业链关系、行业关系或各种联盟关系，在组织内部则表现为各种工作流程关系、主辅关系或直线职能关系。这些关系的共同特征是不存在行政上的上下级关系，任何一方不可以行政命令的形式要求另一方服从，所以我们把这些工作沟通归结成为水平沟通。

在组织外部，资源能力分布在有关各方。对于一个视野宽广的管理者而言，一定会发现如果真的需要什么，在外部总能找到什么。在市场上，企业与企业之间的竞争，已经演变成产业链与产业链之间的竞争、行业与行业之间的竞争。用开放的视野看工作，我们很多工作资源需要也应该依赖于业务上的上游单位、并行的相关产业和行业组织。

在组织内部，资源能力分布在组织结构的各个层面和角落。对于一个用心的管理者而言，一定会发现在直接上级以外，**还有很多被组织的条条块块分割的，或者以分布式、网络化存在的好资源、好能力值得借用。**

在生活，人与人之间的竞争，同样不再是一个个体与另一个个体之间的

竞争，而是演变成一个家庭、团队、圈子与另一个家庭、团队、圈子之间的竞争。这就要求我们善于**通过水平沟通，整合资源，为我所用**。

俗话说“朋友多了路好走”，表现的就是这个道理。

### ✪ 水平沟通，常犯两个错误

在水平沟通方面，容易犯的第一个错误是，面对职位、职级比我们低的沟通对象，习惯性地按照上下级的关系去沟通，其结果是无意中冒犯了沟通对象，被对方找这样或那样的理由“婉拒”。

在水平沟通方面，容易犯的第二个错误是，面对实力地位、经济状态比我们差的沟通对象，不自觉地盛气凌人说话。其结果是无意中冒犯了沟通对象，被对方找这样那样的理由“回避”。

因此，必须清醒地意识到，水平沟通面对的沟通对象在关系上是平等的，我们必须把他们视为行政地位上“同级”、经济地位上“同等”的部门、同事、朋友来对待，才能获得他们的理解和支持，实现互助、互利、共赢。

## 1-3 沟通的心智模式：双脚

灵活的双手，帮助我们抓住了机会。但是，还需要有力的双脚，才能稳稳地利用机会并发挥出机会的效益。

### ➤ 左脚：客户沟通

人们习惯左脚先行，沟通上讲就是向外沟通，包括面向客户的沟通、面对公众的沟通、面向政府的沟通等。其中，客户沟通最重要。



人人都有客户，客户有内外之别。在外部，我们的产品或服务的用户是客户。在内部，我们所做工作任务的下一站、下一环节、下一部门就是客户。

我们工作的目的是满足客户的需要，工作的标准是获得客户的认可，如何发现、挖掘、引导客户的需求变成了我们做好工作的前提。

- 客户可能没有提出特别要求，这就需要我们作为专家或专业工作者去发现；
- 客户可能只能说出一些浅显的需求、表面的要求，这就需要我们挖掘；
- 客户可能站在局部利益角度提出偏激的、过度的、有害的要求，这就需要我们引导到合理范围内。

因此，不与客户沟通，简单粗暴地按照自己的想法工作，显然是不行的。如果仅仅问客户有何需求后便直接照做，而不能与客户进行充分、深入、全面的沟通，也不行——**客户自己常常也并不清楚自己的真实需求！**

左脚如同左手一样，在力量上逊色于右脚右手，因此讲究出脚出手的时间、地点、方式之类的巧劲，而不是简单地加大力度就可以的。客户沟通、水平沟通就是如此，需要特别讲究策略和艺术。

### ➤ 右脚：向下沟通

通过向上沟通获得充分的资源和能力，通过水平沟通获得必要的配合，通过客户沟通掌握准确的客户需求之后，接下来需要做的就是迈出那强有力的右脚，与工作团队沟通，高效地完成任务。

人人都是管理者，人人都有工作团队。无论是正式的或非正式的，行政上的下级或同级，固定的或临时的，内部的或外部的，我们一定有他人的力量可借用。这些他人，可以统称为工作上的下级。

向下沟通，就是向下级传达、部署工作任务，激励、鞭策下级完成工作任务。

然而，向下沟通并不像常识中说的那么简单。下级可以服从上级的命令，但是却不一定认同上级的沟通。

### ❖ 人非草木，孰能无情

身动易，心动难。人不是机器，人是有思想、有情绪的，人是有自私自利、规避风险的天性的。工作团队中各个个体是否齐心协力地为工作目标努力，空喊口号没有用，不入心；威胁处罚没有用，心抗拒；奉为上宾没有用，心歪了。因此，使用激励人心的沟通策略和技巧，下级的心才能拧成一股绳。

### ❖ 人上一百，形形色色

即使下级心齐劲足，也不是说工作任务就万事大吉了。看似良好的工作氛围中常常潜伏着工作内耗的暗流。个体之间的各种差异，导致个体能力与个体岗位的不匹配，导致不同工序之间能力不匹配，导致团队整体能力与整体目标要求的不匹配。这些个体才智能力差异，要求管理者具有高超的沟通艺术。有时像一个指挥，重在做好与乐队全体成员的沟通；有时又像一个教练，需要手把手指点、辅导困难的队员。

### ❖ 管理者自身转换难

在一个健康的组织里，各级管理者总是公开地、友好地争抢工作资源，上级管理者则是公平地、合理地分配工作资源，最终促成组织资源的充分和高效利用。在这个过程中，一个管理者常常首先是作为下级向自己的上级争取资源，随后又作为一个上级向自己的下级分配资源。

一会儿是申请资源者，一会儿是分配资源者，这两个角色的主要工作手段都是沟通。有时，我们容易将自己在向上沟通中遭遇的挫折、痛苦、不满，转移到自己的下级身上。

我们作为一个管理者是否头脑清晰、内心细腻？一个简单的标准就是看管



理者在沟通中角色的转换是否得当，尤其是向下沟通时的定位是否正确——真正的弱者总是喜欢拿更弱者开刀的。

## 1-4 沟通的门槛：不做还说

人人都是管理者，管理者就是乞丐，乞丐的工作就是沟通，要做好沟通还需要沟通的心智……那什么是沟通？如何才算会沟通？

### ➤ 何为沟通

沟通是指通过语言方式实现目标。这与职业、职位、身份、地位没有必然的关系。沟通无处不在，商业、政治、军事、艺术、社会、生活中都存在必要的沟通，都有沟通的价值。



#### 案例 1-2 蝙蝠的祈求

傍晚，一只蝙蝠不慎掉在地上，被一只黄鼠狼捉住。

蝙蝠赶紧哀求饶命。

虽然是晚饭后出来散步，并不饿，但黄鼠狼并不肯放过蝙蝠。

黄鼠狼说自己最讨厌鸟类了：“你看你们在天上得意扬扬的那个样子，从来没正眼瞧过我们一眼！”

蝙蝠一听，灵机一动，忙说自己不是鸟类。“黄鼠狼大哥，你冤枉小弟了。你看我其实是你的同类，只不过不像大哥你那样魁梧高大、英勇威猛。”

黄鼠狼松开前爪，蝙蝠蹲在地上，缩起翅膀，证明自己是一只小老鼠。

因此，蝙蝠逃过一劫。

过了些天，这只顽皮的蝙蝠又掉在了地上，结果被一只野猫捉住。

蝙蝠又赶紧哀求饶命。

野猫轻蔑地嘲讽道：“我最讨厌你们老鼠了！成天在那些黑洞洞里爬来爬去，真没出息！”说罢欲一口吞了蝙蝠。

蝙蝠慌忙张开翅膀，告诉野猫自己是小鸟。“大猫叔叔，我在天上经常看到你们大猫在地上威风凛凛、行侠仗义，我羡慕死了。这不刚一到地上来，才知道我们小鸟只有吃点树上小虫子的命啊。”

野猫听得舒坦，高傲地点点头，放了蝙蝠。

这个小故事告诉我们，沟通可以跨越界别，沟通可以化险为夷，沟通可以产生效益。案例中的蝙蝠之所以能够死里逃生，就是因为善于沟通，在危急关头说对了话。具体点评参考本章附注注解 1-2。

蝙蝠运用沟通策略达成了自己的生存目标。动物世界如此，人类社会也如此，商业工作中更是如此。

## ➤ 常人沟通之难：不做咋说

案例 1-2 中的蝙蝠算会沟通，案例 1-1 中的盲人不会沟通，那我们正常人呢，像前面两个案例中的蝙蝠、女教师那样会说吗？



### 案例 1-3 年轻爸爸的无奈

有个年轻的爸爸，他十分疼爱自己的儿子，总是很早就起来为儿子做营养早餐。

典型的早餐是生煎鸡蛋、鲜牛奶和一些面点。一直以来，儿子喜欢吃，爸



爸也自豪。

后来爸爸参加单位组织的体检，发现胆固醇偏高，便不再吃煎鸡蛋，改成煮鸡蛋吃，而且只吃蛋白不吃蛋黄，以便减少胆固醇摄入量。

渐渐地，儿子在吃鸡蛋时，也开始不吃蛋黄。

为此，爸爸妈妈没少给儿子讲道理：蛋黄营养丰富，必须吃，吃了身体才好。但儿子总是找这样那样的理由不吃完鸡蛋——当然剩下的主要是蛋黄，甚至不吃了。

后来，儿子说不用父母送了，自己走路去上学，便把煮鸡蛋拿在上学路上吃。

爸爸可高兴了，在亲朋好友面前称赞自己的儿子越来越乖。

直到有一天爸爸去开家长会，老师告诉他，有同学给老师告状：他的儿子每天早上在学校门口都要往垃圾桶扔蛋黄。

爸爸几乎昏厥……

你看这是为什么？类似的情况不少吧。你本是为别人好，别人却不领情。本案例点评参见本章附注注解 1-3。

问题的症结在于爸爸自己不吃蛋黄，却要求儿子吃，儿子就不服气：既然蛋黄那么好，你为什么不吃呢？

每当我们自己不做什么而要求别人做时，意想不到的沟通问题就冒出来了。例如，你叫小孩子多喝水，他很可能找种种借口不喝或少喝，但真实原因是他心里纳闷：“你说多喝水好，为什么你不多喝？”

你要求下级要学习、要上进，人家心里质疑为什么你不学习、不上进；你要求别人为大局着想，接受你们部门的某些要求，人家心里质疑为什么你不为大局着想，少给别的部门增加麻烦呢。



这就是我们普遍面临的困惑：如果自己不做，怎么说得动别人。

在工作中，初级管理者常常被下级或同事挑战，他们认为你只知道指手画脚，自己不会做，或自己不愿做。比如说，

- “你说能行，那你来做。”
- “站着说话不腰疼。”
- “说得这么好，你为什么还要让给我呢？”
- 向第三方抱怨：“事情是我们做的，功劳是他说的。”

之所以发生这些情况就是因为初级管理者不会沟通，或者沟通不到位。

之前我们说管理者就是乞丐，可能令某些有职、有位、有权、有势者感到不悦。其实，乞丐的言行从道德层面看就是“不劳而获”。正是在这点上，管理者与乞丐本质上是相似的。联想上面举例的这些指责，我们看到：不是人人都可以做好乞丐，也不是人人都可以做好管理者。

不做咋说？对普通人而言是常识，但是对于善于沟通者和合格的管理者而言，却是必须跨越的沟通门槛。

## ➤ 沟通的门槛

生活中，如果只能在我们自己多喝水的前提下，才能让小孩多喝水，那我们就是不称职的家长了。要让小孩在学校听老师的话，上课认真听讲，那我们还得陪同小孩去上学吗？

工作中，如果自己不做就无法说话，那我们就是不称职的管理者。除了在自己擅长的具体工作范围内可以亲自做或示范以外，如果我们影响不了别人，指挥不了别人，那只能是单干、孤立，管理无从谈起。

一个人不可能是全才，样样会做。即使在会做的领域里，一个人也只有一份力量。现代社会，分工合作，任何一项事业都需要众人的力量才能做大做强。



可以说，通过沟通，让别人做事而自己不做，是作为管理者必须迈过的门槛。

这里的“自己不做”并非因为懒惰或无能，而是从分工的角度来说应该是别人做，自己不做；或者从效率的角度来说，自己不做，总的工作效率更高；或者从合作的角度来说，自己不会做、不擅长这一具体工作，必须由别人来做。

因此，在自己不懂、自己不做的情况下，能不能说服别人去做，而且还要做成、做好，这是管理者沟通能力高低的体现。

## 1-5 沟通能力金字塔，说为基

现实商业、社会、生活各个领域，沟通场景丰富多彩，沟通艺术百家争鸣。传统的沟通研究和学习方法习惯性地按照典型的应用场景来展开。例如，按照面谈沟通、会议沟通、谈判沟通、演讲沟通、媒体沟通、危机沟通、变革沟通等模块来组织学习内容，这比较有利于读者立竿见影地掌握一些典型场合的典型经验，依样画葫芦地直接运用。

然而，管理的本质在于实践，沟通的魅力来自权变。基于典型场景的学习模式，获取经验快，应用却比较受限；或者学员容易不知所措，无从下手；或者模式变成简单照搬，行而不达。

作者基于中西结合、跨行业、跨界别的广泛管理工作实践，总结出沟通能力金字塔模型，如图 1-2 所示。

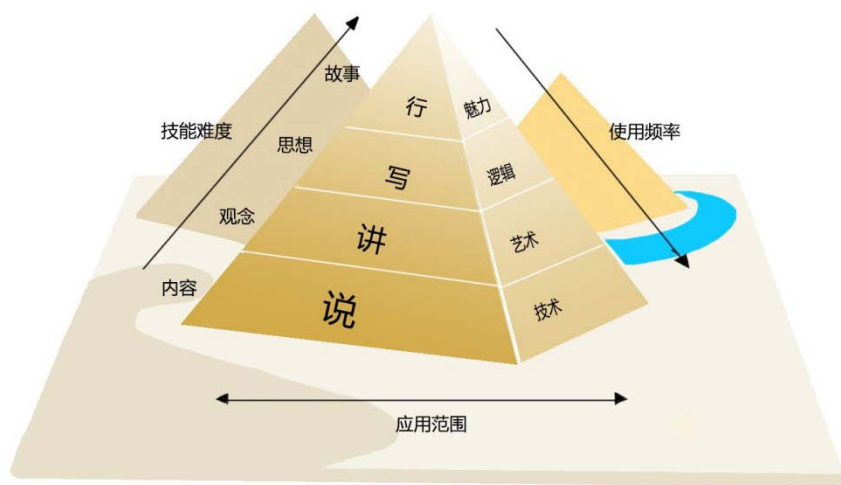


图 1-2 沟通能力金字塔模型

这个模型将我们从纷繁复杂、千差万别的具体沟通活动剥离出来，根据管理者是沟通活动的主角这一基本论断，将沟通活动中所需要的能力分解成说、讲、写、行四个层次模块，并利用金字塔结构来揭示各个模块在沟通活动中发挥作用的频度、量度、重度，也同时反映了现实工作中管理者构建沟通能力的难度、深度、高度关系。

本章接下来和第 2 章将整体解读金字塔的各个层级之间的相互关系，第 3 章和第 4 章将分析每个层级内部的构成要素，找出提升沟通能力的路径。

接下来，我们先看看金字塔底层的说话沟通与我们习惯认识中的说话动作有什么区别。

## ➤ 说话不是说，说有技巧

### ⊛ 说的核心，在于内容

说是指沟通者以口头表达为主要渠道的沟通形式。说的形式丰富多彩，适应面极广，应用频率极高，如传统的面对面的面谈、面议、面叙、面诉、面试，



不见面的电话交流等。在日常的管理工作中，管理者每天都在与各种各样的人打交道，而最便捷的沟通形式就是说话。

因此，会说成为管理者最基本的沟通能力要求。**会说的大众标准是指管理者说出来的内容很得体，而非指声音优美、辞藻华丽之类的形式和外表。**

比如，发音是否标准、声音是否洪亮、用词是否准确无误，在工作沟通中并不是重要因素。很多杰出的领导人，其说话口音、口头禅、习惯性动作很可能是其个人魅力的组成部分，这方面的个性艺术我们将在《魅力金字塔》中详细展开。

为此，**有经验的沟通者，会主动请对方用自己最习惯的方言来说重要的事情**，不愿意看到对方结结巴巴地用不顺口的普通话或某种外语来表达。因为他要的是沟通内容，不希望对方因为不熟悉普通话或外语导致表达不准确、不清晰。

### ❖ 说的手段，越来越丰富

会说不再只是“动嘴”，也可以是“动手”了。

随着信息技术的发展，在沟通中，一些新的说话方式逐渐开始应用起来。通过电视、网络进行的远距离的视频对话，在领先的全球性企业中已成为管理者的家常便饭。通过 QQ、微信、OA 等即时通信软件和办公系统，进行文字或语音对话，已成为办公室内工作为主的员工之间日常沟通的基本形式。尤其是 QQ 群、微信群、OA 讨论模块等群组沟通方式，非常便捷地实现了一个群体内部、一个团队内部的所有成员的自由对话，既可文字沟通又可语音对话，完全解决了面对面对话对时间、场地、环境的要求。这些基于互联网的**群组沟通极大地发展了人们在生活中的人际沟通影响力，极大提升了工作中的管理沟通效率**。借助于即时翻译软件、表情符号系统等信息化手段，跨文化交流也变

得容易，不会外语照样全球旅行。

### ✧ 说的本质，在于强反馈

不管具体的时间、地点、环境、手段如何，不管是实体的面对面对话，或者在网络上的用头像代表的虚拟面对面对话，说话沟通区别于其他沟通形式的最大特征是客体几乎不受限制的、接近平等的反馈权利。

实体面对面对话，丰富的身体语言成为沟通渠道的补充，沟通双方、多方都可以从对方、其他方身上解读到更多信息，从而最大限度地减少了不解和误解，提高沟通的准确性和时间效率。

虚拟面对面对话，虽然没有了身体语言，但在沟通双方或多方之间一句对一句式的交谈中，除了文字或语音内容本身以外，双方的回答的快慢、语句的长短、图片的配搭、表情符号的使用等，也是反馈的有力补充，在保证虚拟沟通效率的前提下，也最大化了反馈的充分性。

善于沟通者，在虚拟面对面对话中，一定善于用不同的方式回答不同的人**和事**，给对方尽可能多的除文字以外的感受，如图片、视频的穿插，其效果不但可以像真正地面对面交谈一样，还可能**比实体面对面交谈取得更好的效果**。

### ✧ 说的特征，高度个性化

说的便捷与随意，使得说话高度呈现出沟通者的个性特征。

第一，在什么时间、地点说话，体现了沟通者的文化环境特征。

工作中说话时间、地点的选择，在一定程度上反映了沟通者所在组织文化的个性差异。例如，欧美企业管理者喜欢在休息区内与同级、下属交流，工作问题几乎都在上班时间内沟通。中国本土企业管理者比较乐意在自己的办公室与同级、下属谈话，特别重大的问题还特意留到下班后换个地方再说。同在国内，国有企业环境与民营企业环境中，人们说话也各有特色。**有经验的商务人**



员，寒暄几句就能知道对方企业的文化风格。

第二，说什么内容，也体现出沟通者的文化环境特征。

本来说话内容因事而已，千差万别，但是不同组织文化背景中，说话多少或深浅是有显著区别的。例如，欧美企业管理者比较喜欢直来直去地说问题；中国本土管理者相对比较“好面子”，说问题时会特别注意留有余地。

第三，说的态度，更是因沟通者的性格特征而异。

例如，同样是一场严厉的口头批评谈话，有的管理者只是就事论事、按章办事；有的管理者则是“爱之切恨之深”，禁不住从头到尾数落当事人的种种不是；有的管理者则是借机“赶”人，暗示当事人该离开了，该准备后路了。

### 【本章附注】

#### 注解 1-1：决定性的沟通内容

女教师为乞讨盲人重新写的乞讨语是：“It's a beautiful day, but I can't see.”意即阳光灿烂，我却看不见！这极大地打动了大学校区的那些文化人的泪点，令其纷纷解囊相助。

虽然这里的表达形式是“写”，但是其实质是说，是与路人对话。相比之下，国内一些乞丐旁边也有一块纸板，密密麻麻地写了一大堆苦难，就不是在说，而真是写的沟通了。哪种形式效果好？

这在本章将带出的沟通能力金字塔模型中，可以进一步思考。

#### 注解 1-2：救命的沟通策略和技巧

首先，蝙蝠对自己的资源、能力有充分的了解，知道自己的优势、劣势、特征、特长。

其次，蝙蝠对沟通对象——黄鼠狼和野猫的显性需求与潜在需求有深

刻把握。

最后，蝙蝠表现出娴熟的沟通技巧。

危急之时，蝙蝠第一反应就是表达出要沟通的强烈意愿，缓解了危在旦夕的杀机；然后捕捉到沟通对象无意中反馈出来的一丁点儿信号，立即设计出令沟通对象大感意外的说辞，激起了沟通对象的兴趣，并不忘顺势表达对沟通对象的赞赏。

而且，蝙蝠不仅使用口头语言，还使用生动的身体语言加以配合，终于实现了其祈求对方放过它的目标，成功逃生。

### 注解 1-3：年轻爸爸不是无奈，而是沟通无方

首先，年轻爸爸没有根据沟通对象的特征调整沟通策略。讲道理对于成人沟通可能比较高效，但对于儿童（或类似的弱者）沟通来说，这却不是一个好方法。儿童整体处于学习期，更愿意接受可模仿的沟通内容。

其次，年轻爸爸以为沟通对象口头答应了，就是被他说服了，沟通就完成了。实际上，口是心非现象在我们工作和生活中都不少见。这是他对沟通中反馈的理解不深所致的。

最后，有些沟通目标是长期的，需要一系列单次沟通活动的累积才能实现最终目标。面对小孩，年轻爸爸也应该将沟通目标分解，一次只要求小孩做到一小点即可。后一次沟通在前一次的基础上再提升要求一点点，最终完全实现沟通目标。这个过程中，沟通对象（儿童或弱者）不但不反感，而且还会感到接受沟通的愉快。



## 第 2 章

# 常人止步于塔基

---

- 2-1 讲话不是讲，贵在艺术
- 2-2 写作，是人们普遍的痛点
- 2-3 写是管理者的双刃剑
- 2-4 作秀是沟通，四两拨千斤



## 2-1 讲话不是讲，贵在艺术

### ▮ 讲话的关键，是有观念

虽然都是用口头语言作为主要沟通渠道，但是这里的“讲”与作为金字塔基的“说”有本质的区别。

在“讲”的沟通过程中，讲话者对整个沟通活动的主控性很强，听讲者的反馈能力受到比较严格的限制和约束。例如，会议上的发言、讲话，内部和外部工作活动中致辞、演讲，电视、网络、广播讲话等都是这样的：讲话者掌握现场和控制节奏，听众的反馈被忽视或压制。

在“讲”的时候，讲话者成为沟通活动的中心，被赋予现场主角身份。不同于说话现场明显的或潜在的双方或多方的平等性，讲话现场讲话者被明显的突出。例如，讲话者站在讲台上，或者坐在会议室主位、主席位、发言位等特定位置。即使在圆桌会议中，虽然在座位设计上人人是平等的，但是当轮到某人讲话的时候，会议的扩音系统、视频系统会转为以讲话者为中心。

讲话沟通中以讲话者为中心的特性，带来两个方面的严格要求。

首先，是对讲话者的形象要求，至少得体现出讲话者对于这个沟通活动的重视。无论着装或讲稿，或 PPT 等手段的采用，都是讲话者重视此次沟通活动的表现。沟通者的形象设计是沟通的态度表现，会给听众或沟通对象留下第一印象，对后面的沟通内容产生实质影响。

其次，也是更重要的，是对讲话者的内容要求。既然人们把注意力**聚焦在你一个人身上，让你当唯一主角，你就得拿出点东西来**。如果一场讲话下来，听众不知所云，不满的情绪就会积聚。当然，责任只在你自身。

并且讲话时听众的反馈被削弱。有些情况下，如录制讲话时，根本就完全没有听众反馈可参考，讲话者只能自己设想听众的反应。这就对讲话内容的组



织性、声音和身体的表现力提出了更高的要求。

所以，讲的关键在于有鲜明的观念，至少让沟通对象记住你讲的要点。这就要求我们在沟通活动现场清楚地、生动地输出一种思想，树立一种观念，并将其转变成沟通对象的思想或观念。

即使做不到让听众立即理解、接受，有东西给听众也比没有好，他们至少还可以在沟通结束之后再考虑、再决定是否理解、接受、照办。

这就是沟通策略的艺术。

### ➤ 讲话的特征，是精确性

#### ⊕ 讲的表现力，越来越强

随着信息技术的普及应用，会议室、会场、办公室、直播间、作业车间、演艺广场的多媒体设备的功能越来越强大，可以从声音、图像、灯光等多方面包装讲话者，增加其讲话的感染力。

重要的领导讲话，通常还被组织录像录音，事后继续在组织内提供给有关成员学习、讨论。后期编辑、加工、处理使录像录音变成成熟的作品，这使得讲话的感染力不只局限在讲话现场里，还可以反复传播，扩大影响。因此，很多单位重要的讲话，就现场而言虽然只有少量人员参加，但是实况或事后观看讲话视频却可以轻易地惠及其全球员工。

这样效果生动——如同当面聆听领导、专家、先进员工的现场讲话，效益又高——可以低成本、全天候、跨地域地传播同一个讲话内容。但是如此一来，对讲话的精确性要求很高，若有差错，传播面越大，损失越难以估量。例如，大企业的产品发布会上，主题演讲内容需要反复推敲，甚至进行彩排，就是要力保讲话的精确。

### ❖ 讲的本质，在于强灌输

讲话形式赋予讲话者强势的地位，让“讲”成为管理者、专业人士、先进员工们宣贯新知识、新思想、新机制和新典型的有力手段。

各种业务技术知识、管理规章制度都有文档、文件可查，先进典型也有材料可读，为什么还要花很多人的时间成本、会务成本来讲呢？因为即使很多讲话所涉及的工作计划、预算方案、制度流程、表扬批评等文字材料已经印发，但是还是需要管理者出来宣讲这些材料的内容，才能让员工们真正理解。

这就是讲的本质所决定的——相对说话和文字材料，**讲话具有更强大的鼓动力量，具有更精确的解释效果。**

讲的沟通形式，突出了讲话者的影响力，使得人们更愿意倾听其所讲的具体内容。如果讲话者善于运用本书总结的完美讲话模型，就可以更容易讲清一件事、讲透一个理、讲活一个人，使听众更容易接受和理解其倡导和灌输的内容。

### ❖ 讲的特征，时间总有限

讲话通常面对多人。**人数多是其沟通效率高的一个因素，但也是一个成本上的制约。**

参与开会、听讲的人数越多，停止其正常工作的时间成本就越大，对会议或活动现场的座椅、音响、灯光等硬件要求就越高。如果是政治性、营销性、公众性的沟通活动，对现场的安全、秩序、交通等软件保障要求也很高，这些都会显著地增加沟通活动带来的经济成本和社会成本。

所以，越是规模大的会议和活动，次数就越少，时间也越短，给讲话者的时间相对来说也就越少。10多分钟到半小时以内的讲话已成为常态，从而对高效讲话提出了更高的要求。

如何在短时间内讲清事、讲透理、讲活人，是管理者需要修炼的沟通艺术。



遗憾的是，私底下口若悬河、畅所欲言的人很多，但是有能力站出来讲话、站在舞台上讲话的人却少。

在生活中，我们身边有太多这样的遗憾了。很多人办生日会、办喜事、办庆典，但是却不会讲话。前前后后花了很多的费用和时间精力筹备，活动现场就只有一句“大家吃好喝好”，活动效果无形中弱很多。

因此，止步于金字塔的第二台阶之前，无形中制约了其工作和生活的成就。

## 2-2 写作，是人们普遍的痛点

我们先看看“写”的沟通是多么神奇。



### 案例 2-1 兔子写论文

在森林里，一只大白兔坐在山洞口外，抱着一个笔记本电脑，悠然自得地敲着键盘，全然不知周围发生着什么。

突然，一只狐狸从后边按住了兔子的尾巴。“哈哈，你是我的午餐了。”狐狸得意扬扬地说。

“且慢，”兔子不慌不忙地回头对狐狸说，“你至少要等几天。”

“为什么？”狐狸满腹疑虑。

“你没看见我正在写我的博士论文吗？”

“什么？写博士论文？我还以为你在玩游戏呢！”狐狸不禁肃然起敬，便松了爪子。

兔子乘机凑近狐狸的耳朵神秘兮兮地说道：“我的论文题目就是《关于兔

子为什么比狐狸强大的研究》。”

狐狸哈哈大笑起来：“太可笑了，兔子怎么会比我们狐狸强大呢？”

兔子一本正经地说：“不信你就跟我来，我证明给你看。”狐狸便跟着兔子一道进了山洞。

狐狸再也没有出来……

兔子继续在山洞口打字。

一头狼从山后窜出来，气势汹汹地站在兔子的面前，欲一口吞掉眼前这块鲜嫩的肥肉。

兔子抬起头，“你得等几天再吃我，我的博士论文《关于兔子为什么比老狼强大的研究》就要完成了。”

“什么？荒唐！你一只小兔子怎么会比我强大呢？”

“不信你就跟我来，我马上证明给你看！”

于是兔子领着老狼进了山洞。

老狼再也没有出来……

兔子完成了博士论文，交给了它的导师——一只在山洞里打着饱嗝的雄狮。

兔子戴上博士帽，带着笔记本电脑回家了。

如果兔子不是在聚精会神地写，而是在那里自言自语地说，那么狐狸一定会一下子扑倒它；如果兔子不是在聚精会神地写，而是在那里手舞足蹈地讲，那么老狼一定会一口吞了它。但是，兔子装模作样地写起来，还用时髦的笔记本电脑写作，别人就只有肃然起敬了。

因为人们都畏惧写，害怕写，都知道动嘴说说容易、动手写出来难，所以对能写的人自然肃然起敬了。



当然，除了“写”本身，这个成功的沟通故事中还包含着更多的沟通策略，点评参考本章附注解 2-1。

### ➤ 写的力量，来自思想

信息越发达，人们沟通越依赖“写”。

一方面，组织内部生产运作、经营管理越来越信息化、全球化、网络化，组织内部为此大量应用诸如报告、快讯、邮件、内刊之类书面化的电子或印刷材料进行沟通，以便实现实时的、无边界的、全天候的内部沟通。

另一方面，在组织外部，信息沟通技术手段的便利，使得类似的书面材料的应用也成为经常性的沟通要求，如向国家权力机关、上级主管单位提供汇报材料、情况报告，向客户和社会宣传推广业务和产品，以及进行危机事件公关处理等，文字材料的提供总是必备的要求。

### ➤ 人越要事业成功，也越依赖“写”

我们先“倒”看成功的规律。那些持续成功的企业，其经营管理思想方法会最后流传。尽管出于商业保密的需要，这些内容常常是以企业家、CEO 传记的形式公开，并且是在它们创立和运用一段时间以后才公布出来的。我们不得不佩服这些成功的企业家，有自己的重磅文章，有自己的名言名句，也就是有书面的思想或方法来指导企业的发展。

如果“顺”看成功，我们会发现，我们身边相对能写的年轻人的发展通常都较快，相对善写的管理者的最终成就都比较大。为什么如此？因为他们在工作中乐意和善于使用书面沟通。因为写出来的东西更能展现当事人或当事人单位的思路、思维和思想，便于他们的下级落地、执行。

任何内容，写出来必然更清晰、更深刻、更准确，写不出来则说明有关的

想法、认识还处于不够清晰、不够深刻、不够准确的状态。

一句话，“写”是思想的表现。

有经验的管理者喜欢让下级做书面汇报，通过“写”来沟通，也就是看到了“写”的这种特性。“写”迫使汇报者自己先想明白、理解透彻，之后再进行沟通，效果当然有保证。

### ★ 写的逻辑，是系统思维

逻辑是指借助概念、判断、推理以反映现实的过程，是一种具有严密科学性的思维方式，侧重于形式和过程。

写的逻辑，是指在沟通文稿的撰写中对每个论点用论据进行论证，推演出最终结论的过程。人们在接受基础教育的过程中，大量的时间就是在学习语文和写作。例如，高考中的命题作文就是这个层面的形式逻辑和文字功力的彰显。

在实际工作中，提出问题、分析问题、解决问题、指导问题是写作沟通的内在逻辑，是文字沟通的力量源泉，这远远超出形式逻辑的范畴。一份报告，要有血有肉、有的放矢；一份总结，要有理有情、举一反三；一篇文章，要高瞻远瞩、融会贯通。沟通文稿并不在乎字数的多少，辞藻华丽与否，真正需要的是创新的思维、可行的思路、真切的情感，让沟通对象阅读之后拍手称快。

例如，华为创始人任正非在企业发展的不同阶段撰写的经典管理文章《华为的冬天》、《管理的灰度》等，无不是经营管理科学与领导沟通艺术的结晶，成为华为的各级管理人员、各类员工、外部合作伙伴的思想源泉和工作指南。

形式逻辑只是写作沟通的基础要求，系统思维才是写作沟通必须掌握的高级逻辑。系统思维的价值在于，它给我们带来写作急需的新思维、新思路，让我们下笔有神。有关的内容将在《魅力金字塔》中详细展开。

总之，在特别需要强调沟通内容的深刻、精细和持久的场合，“写”是沟



通的最高级形式。只有“写”，才能实现这些重要沟通内容应有的高度、深度和远度。

思想、逻辑、系统思维这些内涵要求，使得“写”成为人们的沟通痛点：知道“写”好，但就是写不好。宁可通话，宁可语音留言，宁可上台讲话，就是不愿意写出来。

## 2-3 写是管理者的双刃剑

在工作中，管理者普遍畏惧“写”这种沟通方式。

工作中的写，写出来的其实不是文字，而是思考、思路。文字只是载体，工作思路、方法、预案才是真正要表达的内容。所以，写作沟通效果好、形象好。但是，写作沟通一旦提交给上级，或者发送给外人，就无法更改，必须经得起推敲、批判。

这就是“写”的双刃剑：既很锋利，但又容易伤手。

### ✎ 写的本质，是一种承诺

在全球企业经营管理中，有这么两个看似不和谐的沟通现象。

第一个在欧美跨国公司里比较典型。跨国公司的不少中高级管理者因为管理范围大，常常面临每天需要花大量时间处理各地区、各领域、各层面来的电子邮件的沟通压力，这些管理人员加班的常规内容就是回复电子邮件。

这一方面反映了这些跨国公司内部沟通顺畅和全球组织一体化运营成功；另一方面从大量的下级、平级来向管理者要资源、要指示、要协调的沟通内容，



体现出书面沟通的承诺性——书面答应的事情，白纸黑字，是一定有保证的。

第二个是国内国家机关、企事业单位，各级干部和管理人员写得最多的时候不是平时，而是年底年初。各种年度工作总结、新年度工作计划、经营目标责任书、项目工作计划、专项工作目标等积攒在年底年初，这使很多初中级管理人员怨声载道。

尽管这类书面沟通在一些单位过于繁多且有流于形式的可能，但是书面沟通要求本身是正确的，其中有上级管理者需要他们的下级部门、下属人员做出书面承诺之意。

上述中西方两个不和谐的沟通现象，只是表面形式有差异，但它们都源于写的承诺性。口说无凭，在社会和日常生活中，社会大众和法律诉讼都更认可写出来的内容。

### ✎ 写的效益，越写越“好”

大部分人，首先是怕“写”：怕自己积淀不足、内涵不够，写出来的东西不清晰、不透彻。

其次是拒“写”。既然“写”容易出错，容易被人抓辫子，容易留后患，那就不写为妙。很多人便常常以时间紧、节奏快为由，简单地口头一说了事。

虽然这有一定的合理性，但是只看到了写作沟通的困难一面。如果我们对“应该以写作来沟通的活动”坚持用“写”的方式来完成，而且认真地完成，初期可能“事倍功半”，但随着思维逻辑的提升，写作逐渐会变得“事半功倍”。这时，我们的整体能力也会有一个飞跃。

因此可以说，“写”的效益，越写越“好”。这个“好”有两层意思：

- 写的能力变“好”，也就是越来越能写、会写、善写。以前提笔无神，后来下笔千言。



- 人的结局变“好”，也就是工作做得越来越好，个人发展越来越好。按照沟通的心智模式，你沟通好了，上下左右都帮助你，岂有不好之理？更重要的是，别人普遍不容易做好的事，你做好了，你不就超越了那些“普遍”的人了吗？

现实中，专家、领导身边的秘书、助理人员晋升快，很大程度上也得益于其写的能力。写的能力，成了提升专业人士、管理人员成长速度的重要手段。

一个单位的发展潜力亦可通过写作沟通能力来判断。是否具有写作沟通优势，成为区别能打造“百年老店”的思想型领导和机构与受制于现实环境的机会型领导和机构的重要标尺。

写作作为沟通能力金字塔的第三级，是一生二、二生三、三生万物的关键一级。能稳站在“写”的台阶上，管理者就可以在矛盾交织、复杂多变的商业世界和现实社会中游刃有余。

遗憾的是，大部分人和管理者，尽管从小学语文一直学到大学语文，但多停留在语言文字、文学艺术的角度，谈不上写作沟通。止步于金字塔的第三台阶之前，无形中制约了其工作和生活的成就。

作者创立金字塔沟通理论，鲜明地突出写作沟通的实质与价值，期待帮助更多的管理者和年轻人翻越写作沟通这座大山，到达更宽广的境地。

## 2-4 作秀是沟通，四两拨千斤

日常工作和生活中，人们一方面抱怨名人、明星喜欢作秀，另一方面又对他们的八卦新闻津津乐道。因此，这些处于社会生活和娱乐世界塔尖的财富大

亨、演艺明星们，借助于源源不断的故事、逸事、传闻，获得了巨大的整合营销或品牌传播效应。

对商业世界的管理者而言也需要类似的“化腐朽为神奇”的作秀沟通，这使员工、消费者和合作伙伴能够津津乐道本企业的产品、人物的种种故事。

我们也希望自己的名声传遍自己的亲朋好友、朋友圈、粉丝圈。

这些就是金字塔尖上的行为沟通艺术，其传播的不是说教式的文字内容，而是过目不忘的故事内容。

## ➤ 行的效力，来自故事

行为沟通，是指透过沟通者在特定环境中的特定行动来传达信息的高级沟通方式。例如，美国通用电气公司 CEO 杰克·韦尔奇的“黑名单”，中国企业家张瑞敏的“砸冰箱”，电子商务巨头阿里巴巴马云的“武侠秀”，华为公司办公室里的“行军床”，华为公司创始人任正非深夜在机场排队等候出租车等行为或故事，在社会上广为传播，对企业的品牌、形象、发展、变革都产生了积极、深刻的影响。

行为沟通，显著不同于沟通金字塔基、中、高层次的说、讲、写沟通。处于金字塔顶尖的行为沟通，有两大特点。

### ★ 行为沟通，重在故事，而非言语

在行为沟通的过程中，沟通者是否有相应的说话、讲话或写字题词一点都不重要。因为哑剧也可以是好剧，少台词的情节常常是关键情节。行为沟通中的语言和文字内容，整体都是处于陪衬状态的，并不要求具有特别的含义。

人们关注的是整个沟通活动本身是否构成一个有趣味、有意义的故事情节。



### ❖ 行为沟通，重在故事，而非动作

在行为沟通的过程中，沟通者也有具体的任务、工作、事情，如领导人操作机器、试用产品、慰问先进、植树造林等。但是，沟通者完成的工作质量和数量并不重要。也就是说，对于别人而言，沟通者并不需要一定有实质意义的帮助，不会要求沟通者的示范性行为本身就有正常的生产力。

如何才能让“行为”变成故事，我们将在《魅力金字塔》中具体阐述。沟通者在特定环境中做某一具体工作的内在逻辑结构是关键：**有人物、有场景、有情节，尤其有强烈的戏剧性冲突，通常就可以构成故事的兴奋点。**这个兴奋点一旦触发人们的兴趣点，形成一定的共振，故事便会被广为传播。

### ➤ 行的实质，在于指向

在行为沟通中，行为沟通的现场对象与最终对象通常分离。

沟通者的“作秀”行为只施加于沟通现场的人群，但是沟通目标群体却不只是现场的人员，更多的是不在现场的其他目标群体。

领导和工作中，行为沟通“非言语”“非动作”，它的实质是给予广大不在现场的组织成员一个强烈的方向性信号，组织或领导现在支持什么、关心什么、期待什么，用行为沟通表达得生动形象、深入人心。

反之，组织或领导现在反对什么、禁止什么、警示什么，可通过惩罚性的行为沟通，表达得淋漓尽致、触目惊心。

行为沟通的故事作用范围之大、时间之久、影响之深，使得行为沟通具有很高的社会和经济效益，尤其贴合我们在第1章中开宗明义的沟通本质：用非物质手段实现巨大物资和精神利益，投入产出一本万利。

生活中，行为沟通对于方向性问题的表达，同样具有高效率。例如，很多家长面对孩子的学习成长教育，可谓苦口婆心、费尽心血，但**孩子就是不听、**

不信、不服，很重要的原因之一，就是这些家长没有掌握和运用好行为沟通策略和艺术。

## ➤ 人人都可以作秀

行为沟通，并不是高管、高官、名人、明星的专利。

行为沟通可大可小，并不是只有领导才能运用行为沟通。只是高层领导的行为沟通不仅对组织内部成员具有意义，还对组织外部的利益相关群体具有实际意义，所以容易被广为传颂而已。

## ➤ 管理者作秀，很必须

基层、中层管理者，都可以因地制宜地实施行为沟通。只是中基层管理者的工作范围大多在组织内部，所以故事没有在社会上广为流传的驱动力，但这并不影响其在内部广泛和持久的传播，同样实现应有的沟通目标。例如，一个矮个子管理者亲自为来访高个子客户撑伞，而不是由他的下属陪同人员来做，其戏剧性就可以催生出一个小小的客户沟通故事。

《完美沟通：机会是你说出来的》中有一个主管的故事特别有意义。作为一个主管，他不像大多数基层管理者那样，遇事总是想着保护自己的组员，而是主动跑到别的部门强制对方从严处罚犯错的本部门成员，就具有故事魅力。

### ❶ 普通员工作秀，意义深

纯业务人员、技术人员，也可以因地制宜地实施行为沟通。例如，一个普通的业务人员陪着公司的技术人员一连几天吃住在公司，熬更守夜地做投标项目方案。他就可能成为一个故事的主角。

普通员工的行为沟通，单个故事的效力通常小于中高层管理者作秀。但是类似的故事可能很多，如果组合起来，就构成好的企业文化。所以普通员工工作



秀，意义更深远，在企业内部的影响作用更实在。

著名的龙湖物业有一个非常简单但又广泛流传的小故事。一个全国著名的地产商的领导悄悄来龙湖物业参观样板间，进门时换了鞋。参观完、出门后坐下来换鞋时发现，刚才自己的鞋子是朝着座位方向摆的，现在已经被服务人员调过头来，朝座位前方顺摆着，正好方便自己穿上。这样的小故事在龙湖很多，广泛持久传播，促成了龙湖物业在市场上的品牌形象。

### ❖ 普通人作秀难，但价值无量

普通人生活中天然缺乏光彩，缺乏行为沟通的触发契机，并且少有其他人关注，还可以进行行为沟通吗？

可以，但需要创新。普通人作秀难，但价值无量。

说说发生在作者家里的两个故事。



### 案例 2-2 行为沟通家教小故事两则

#### (1) 一个母亲的沟通。

在我小时候，社会贫穷落后，日常生活很单调，没有电话、电视、电脑、网络……

后来终于迎来了彩色电视机时代。邻居们都兴高采烈的，因为我们住的那条街上有了屈指可数的几台电视机，而且还是彩色的。

可是，他们高兴得太早了。兴奋几天后，他们抱怨没有电视可看了。

原来，我的母亲为了不影响还是中学生的我晚上读书学习，在那个电视很稀缺、很奢侈的时代，放着家里的电视机不看。她晚饭后出去散步，直到很晚才回来，然后做家务再睡觉，就是不开电视机。除非是周末我要看精彩的电视节目，母亲才愿意一同看看电视。在其他时间即使我没有看书学习，电视机也不会开。

## （2）一个父亲的沟通。

到我为人父时，自然也效仿母亲的行为。

我特地将龙湖新居里的大书房做成了全透明式。门是透明玻璃的，隔墙也是一块超大透明玻璃，没有帘子遮挡。为什么？

同当年我的母亲一样，我这是主动用行为同儿子沟通。我晚上、周末、节假日长时间在书房学习、工作的一举一动都在儿子的眼皮底下，无须任何说教，儿子就可以远离互联网时代的种种不良诱惑，健康学习，快乐成长。

事实证明，这对儿子后来形成积极向上的、主流的价值观发挥了决定性的作用。

类似的行为沟通，你肯定是可以作为的。本案例补充点评见本章附注解2-2。

总体而言，行为沟通是高端的实践性沟通艺术，管理者在行为沟通中言行举止的艺术性大于科学性，表演性大于实用性。

行为沟通工作的投入产出比极高，可四两拨千斤，是成大事者必须掌握的高级手段。

### 【本章附注】

#### 注解 2-1：狮子兔子的共同沟通策略

这个故事里的幕后主角是狮子 A，台面主角是兔子 B，它们一起运用 ABC 沟通法（后面第 8 章第 5 节专门介绍），成功地将猎物 C 送到 A 的嘴里。

在 C 的选择上，兔子是花了心思的。森林大王狮子对于 C 并无特别要求。来者无论是何物，它均可通吃。但是对于从事具体沟通活动的兔子来说，要保障实现它的沟通目标——说服 C 进洞，兔子必须选择合适的 C。



这也就是根据沟通目标选择沟通对象。博士级的兔子选择了以狡猾著称的狐狸和老狼。它们平常表现得比其他动物聪明得多，因此面对兔子这样的沟通者，或者说求情者，完全没有戒备心，大摇大摆地跟着兔子进洞了。对于狐狸和老狼来说，即使出现危险，难道它们还跑不过兔子吗？

谁料到雄狮的沟通策略技高一筹。

#### **注解 2-2：行为沟通，忌讳功利心太强**

**这两则故事都平平淡淡中透露出一股无形的力量。**

这个力量来自沟通者的胸怀，也就是沟通者的沟通目的高尚：真正为儿子好，要让儿子自己意识到父母的深深爱心和切切期望。有了这样高尚的沟通目的指引，沟通行为也就自然得体，即使在外界看来一时不可理解，但当事人都清楚感受到故事的影响。

人们有时会骂人在作秀——这就是因为这人**动机不纯，同样的动作看起来不是在沟通，而是在演戏。**





## 第 3 章

# 沟通金字塔与人的社会阶层

---

3-1 沟通级别，就是领导级别

3-2 成功快的三个沟通类型

3-3 沟通能力发展，如何进阶

## 3-1 沟通级别，就是领导级别

从组织层级的角度，管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。管理实证研究发现，高、中、基层管理者的能力结构差异通常呈现一个简单的规律：基层管理者有较突出的业务和技术能力，高层管理者具有更强的思维能力和人际能力。

如图 3-1 所示，在管理实践中，思维能力与人际能力的融合就表现为沟通能力。

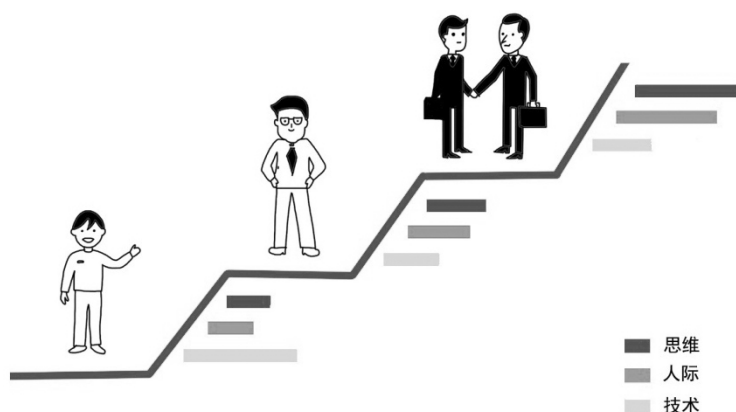


图 3-1 管理沟通的职业价值

现实中很多成功的或杰出的工商企业家、地方领导人，思想卓越、思维敏捷，结合其较强的人际能力，成为企业或地方持续发展的核心支撑之一。这些领导人非常善于沟通，在组织内部如此，在组织外部也是如此，常常自然而然地也成为整个行业或社会的明星企业家、杰出领导人。

百度创始人李彦宏是当今中国富有盛名的企业领袖之一，曾多次被美国《商业周刊》和《财富》等杂志评为“全球最佳商业领袖”和“中国最具影响力的商界领袖。”李彦宏特别强调沟通的重要性：“我每天要把至少 1/3 的时间

花在人才培养方面，花在与他们进行管理沟通上。”

他认为：“所谓管理沟通技巧，就是将向上沟通、向下沟通、决策沟通、执行沟通有机结合，善于影响、发展、推动、改变、激励他人，营造良好的工作氛围！”

李彦宏不但重视内部沟通，对外沟通也颇有拿捏水准。2016年5月10日，人们在主流媒体上看到了李彦宏的所谓“内部信”。在情真意切的回顾和坦率诚恳的反思之后，他坚定有力地表态将坚守“用户至上”的价值观，牺牲收入在所不惜！这对于当时因为医疗广告业务而处于舆论风暴中的百度公司而言，比任何公关人员的解释更有效。在舆论的暴风骤雨中赢得了人们的一定理解，至少缓解了当时的热门事件对百度的破坏性影响。



#### 案例 3-1 李彦宏的内部信

##### 勿忘初心 不负梦想

各位百度同学：

1月的贴吧事件、4月的魏则西事件引起了网民对百度的广泛批评和质疑。其愤怒之情，超过了以往百度经历的任何危机。

这些天，每当夜深人静的时候，我就会想：为什么很多每天都在使用百度的用户不再热爱我们？为什么我们不再为自己的产品感到骄傲了？问题到底出在哪里？

还记得创业初期的百度，那时我们主要在跟谷歌等竞争对手抢用户，但我更怕的是它用高价挖我们的人才，谷歌完全有实力给百度的工程师们开出三倍以上工资待遇。后来他们进来了，却几乎没有挖动我们什么人。细想起来，那个时候大家都憋着一股气，要做最好的中文搜索引擎。我们每个人每天都为自己做的事情感到特别自豪……直到今天，每当我把这些词句说给后来人听时，



都会几近哽咽……在这些梦想的感召下，我们去倾听用户的声音，去了解用户的需求；在实力相差极为悬殊的情况下，一点点赢得了中国市场。是我们坚守用户至上的价值观为我们赢得了用户，也正是这些用户在贴吧里盖楼、在知道里回答问题、在百科里编写词条，他们创造的内容、贡献的信息，让我们区别于竞争对手，成就了百度的辉煌。

然而今天呢？我更多地听到不同部门为了 KPI 分配而争吵不休，会看到一些高级工程师在平衡商业利益和用户体验之间纠结甚至妥协……我们与用户渐行渐远，我们与创业初期坚守的使命和价值观渐行渐远。如果失去了用户的支持，失去了对价值观的坚守，百度离破产就真的只有 30 天！

……

我们在接下来的时间必须集中力量做好几件事：

首先，是重新审视公司所有产品的商业模式，是否因变现而影响用户体验，对于不尊重用户体验的行为要彻底整改。**我们要建立用户体验审核的一票否决制度**，由专门的部门负责监督，违背用户体验原则的做法，一票否决，任何人都都不许干涉。

……

最后，要继续完善现有的先行赔付等网民权益保障机制，**增设 10 亿元保障基金，充分保障网民权益。**

这些措施，也许对公司的收入有负面影响，但我们有壮士断腕的决心，因为我相信，这是正确的做法！是长远的做法！是顺天应时的做法！

十年前，我们以搜索为基础，创立了贴吧、知道、百科等新产品；今天，我希望我们以人工智能为基础，把语音搜索、自动翻译、无人车做成影响人们日常生活的新产品。百度要跑完从大企业到伟大企业的长距离，要有拓展业务

的“体力”，更要有坚守简单可依赖文化的“意志”。让我们坚守用户至上的价值观，为实现让人们平等便捷获取信息找到所求的使命努力拼搏，让我们的后人为我们所做的事情感到骄傲和自豪！

Robin

2016-5-10

这就是高级领导人的高级沟通，一封内部信，一举三得。

首先，这封信在第一时间被媒体广泛转播，等于为百度完成了一个宝贵的公共沟通、危机沟通动作。由于是以李彦宏个人名义、以内部交流名义写作的，所以此信比百度的正式声明或表态更亲切、更容易得到社会的理解和接受。

其次，通过李彦宏个人亲身经历反思、对比、分析创业至今危机的思想、行为变化，既由浅入深、入木三分，又深入浅出、言简意赅地指出危机背后的问题实质。书面的精确性和可重复性，更容易让内部员工真正接受。

最后，李彦宏在内部信的最后部分，一方面提出了解决当前问题的几个措施，另一方面也借机向社会各界和全体员工抛出了百度的新产品规划，强势占领人们的心理空间。这是具有深远商业意义的沟通艺术。

此案例补充的点评参考本章附注解 3-1。

这个例子说明杰出的领导人和企业，就是善于沟通者。但是，这是不是事后诸葛亮？

我们不妨做一个测试。把你自己在工作中有效的讲话内容汇集起来，几年能凑满一本工作指南？把你在工作中撰写的书面请示、报告、总结、意见等汇编起来，几年能装订成一本工作文献？把人们关于你的事迹、故事、传闻等汇合起来，几十年后能撰写成一本人物传记？很多人一辈子的沟通都做不成一本书。

但是，像通用电气公司的杰克·韦尔奇、华为的任正非、阿里巴巴的马云、



海尔的张瑞敏、联想的柳传志等杰出的企业领导人，乐于、善于沟通，其结果就如图 3-2 所示。

- 他们善说，一周内所说就可汇成一本小书；
- 他们善讲，一个月所讲就可编成一本小书；
- 他们善写，一年所写汇编起来就可出一本小书；
- 他们善行，其行为举止多故事，十年回忆即成传记。

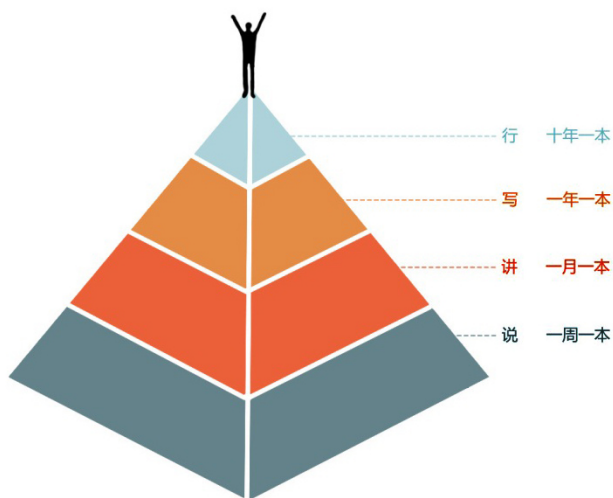


图 3-2 杰出沟通活动质量金字塔

这就是平凡人与杰出者的差距。平凡人日常沟通少，杰出者日常沟通多，一段时间之后，回首往事，平凡的企业、平凡的领导鲜有东西可写、可读、可卖。

而杰出的企业和领导人，无论自己主动或社会所求，可以有很多**宣传介绍**领导人和企业的书籍、视频、培训课程面市。这一方面是回馈社会，另一方面又进一步提升了这些企业和领导人的市场地位，给他们带来不可估量的经济效益和社会效益。

可以说，越是高级的管理者，越是高级的沟通者；领导水平等于其沟通水平，领导的真实级别来自其沟通的真实级别。

## 3-2 成功快的三个沟通类型

就我们个人发展而言，谁都希望自己工作绩效突出、晋升速度快。但是现实总是很残酷，很多人无法兼顾绩效与晋升，无法健康地、持续地成长或发展。

原因何在？剔除单位领导不正派、管理制度不健全等非正常原因外，我们自己本身也是有需要改善的地方的。

成功快的管理者，至少是在某方面有优势的高效沟通者。

### ➤ 善于整合型沟通者，成功快

人们常常听到这样的抱怨：某某好像没有什么真才实学，这方面不如谁、那方面又不如谁，却发展得顺利。

这种人在很多单一方面的确不如别人，但是在沟通方面却一定有过人的优势。

他们虽然并没有突出的前瞻性思想和创新性思维，但是在现实中也能把工作做好，也能受到组织内外的拥戴。究其原因，他们规避了自己的“弱势”、吸纳了别人的“优势”，不在具体的业务技术方面与人竞争，而是突出运用自己的沟通能力，高效地了解、激发、吸收和运用他人的鲜活思想和娴熟技术。

因此，他们不求自己是最早的创新者，也不求是最强的运营者，而是整合他人的创新和探索、经验和教训，融会贯通成自己的东西。在具体的沟通活动



中，他们主要是倾听者、激发者、提问者。他们特别重视并善于进行内部人心的沟通激励、内部能力的沟通协调，以及外部资源的沟通整合。可以说他们是沟通活动的最大收获者。

不知不觉中，他们就成了出乎意料的成功者。

### ➤ 善于外向型沟通者，成功快

有一类人，在领导和客户面前，也就是在地位比他们高的人面前，如鱼得水，嗅觉灵敏，反应机灵。

用沟通心智模式来讲，他们特别善于向上沟通和客户沟通。这两类沟通是一种基于工作关系的人际沟通，情商导向的情景比智商导向的多。

向上沟通得好，领导的熟悉成了他们的先机，使得他们更容易获得各种有利的机会，去做、去尝试、去努力。各种个人发展机会自然先到先得，一次领先，次次优先。

同时，客户沟通得好，客户的重视和表扬成为他们个人的功绩，自然使得领导对他们重视、优待。

因此，他们成功快也就是理所当然的。

### ➤ 善于执行型沟通者，成功快

执行，即完成任务。执行型沟通，主要需要向下沟通和水平沟通。

这两种沟通都以内部沟通为主，即使涉及外部的上游单位和人员，通常情况下，外部的上游也没有内部的上级那样强势。因此，不同于外向型沟通的情商主导，执行型沟通是智商导向的情景多。

善于执行型沟通者，通过获得充分的内部资源能力和配合支持，带领、指导和帮助自己团队完成工作任务，可实现较好的具体工作业绩，在行政性、运



营性工作中表现会比较突出。

这类沟通者，如果工作性质比较匹配，成功也快。

善于整合型、外向型、执行型沟通者，在其较快的发展中还各有千秋。

- 外向型沟通者发展易：机会导向，机会来得挡都挡不住。相对而言，这是一条快的捷径。
- 执行型沟通者发展稳：内部人缘广，业绩基础牢，稳步上升易。相对而言，这是一条安全的捷径。
- 整合型沟通者发展广：沟通为其强项，也就是领导管理潜在能力比较全面，适应的工作场合多，其个人发展不太受业务、技术领域的限制。

但是，一个人如果不经学习、训练，又缺少强制的工作角色转换，就容易养成一种思维习惯，形成一种沟通风格。当工作上、生活中环境发生变化，必须转换沟通模式时，就不容易转过弯来，过去的优势可能成为新的劣势。

因此，我们要获得全面成长和发展，就必须内部沟通、外部沟通、整合沟通兼修，按照沟通心智模式健全发展我们的身体，按照沟通金字塔逐级提升我们的水平。

### 3-3 沟通能力发展，如何进阶

按照沟通能力金字塔模型，初学者学习沟通策略和技能，经验者提升沟通策略和技能，都有三个重要阶梯：从说到讲，从讲到写，从写到行。

这如同螺旋式上升，表面上学习和提升的领域相同，但不同的人在不同的人生阶段或处于不同的重复修炼次数时，所掌握的沟通思维、方式、方法在深



度、广度、精度上是有差异的。

每个人具体的沟通能力进阶路径选择，基于如下三大原则指引。

## ➤ 由下向上逐级发展，说话沟通是根基

说—讲—写—行中，说话是最便捷的沟通方式。

### ⊛ 说话的使用频率最高

以“说”的方式进行沟通，不依赖特定的环境条件，随时随地都可以进行，因此是日常沟通的首选方式。

### ⊛ “说”承载的信息量最大

由于“说”的时间少有限制，而且在交流过程中可以随时变化主题，所以信息传递量可以很大。尤其是涉及情感方面的沟通，说的过程中的身体动作、声调变化、表情姿态等身体语言非常丰富，这样的沟通信息是其他方式很难替代的。

### ⊛ “说”占用时间通常最长

工作中经常有这样的情景：合作谈判中必须达成协议，可以连夜谈判，连吃饭都在会议室内；交流谈心不一定需达成一致，可以从办公室谈到餐厅谈到深夜。

生活中也有人具有很强的沟通能力，不达目的不罢休。这就是说的时间优势，可短可长，短至一句话功夫，长至一两天不分昼夜的谈话。

因此，说话沟通形式的频度、量度、重度为各种沟通形式之首，这决定了其是最基础的沟通形式，任何管理者必须先过说话沟通这一关。否则万丈高楼无根基。本书的各种策略和技巧也主要是以说话沟通形式来展开的。

相对而言，写作沟通正好与说话沟通的特性相反，频度、量度、重度都相

对较低。

讲话沟通正好居于说与写之间，既有一定的类似说话的灵活性，又有一定的类似写作的规范性，是领导工作中最常使用的正式沟通形式。

从下到上，不同沟通形式的效率提升了，沟通技能的难度增加了，但沟通形式的使用频率降低了，使用范围也受限了。因此，作者建议读者整体由浅入深、由此及彼，按照说话、讲话、写作三个层次，逐级作为一段时间的修炼重点，吃透用活，最终融会贯通各层次沟通能力，才能成为一个优秀的沟通者。

### ➤ 按照职业发展层级，学用重点沟通手段

想做的事太多，时间和资源不够，这是管理者面对的现实。因此，处于不同阶段的管理者，或生活中处于不同状态的管理者，必须有的放矢，专注学习和运用当前工作或生活特别需要的沟通技能。

#### ✪ 初级管理者，重在会说

按照管理层级来讲，初级管理层关键在于练习说话的技巧。

这个层级的管理者面对的团队成员不多，承担的工作任务多是短期的、临时的、操作性的。因此，大部分工作沟通应该以“说”的形式开展，无论是布置工作、辅导工作，还是交流谈心。

如果这个阶段过多运用讲话、写作沟通形式，反而会给沟通对象形式主义的感觉，大大弱化沟通效果。而且，讲话和写作沟通具有不可更改性，这对处于这个阶段的管理者来说是一个巨大的挑战，要求他们具有很高的预见能力。

当我们综合能力不够强、工作经验不够多、几乎没有个人名望时，应该多用说话方式沟通。无论是向上还是向下，内部还是外部，都可以根据对方的现场反应，及时调整沟通策略、内容，努力争取好的结果。



如果说话沟通的气氛明显正变得不恰当，我们还可以立即中断，不至于产生更严重的后果。这在讲话沟通和写作沟通中是不可能的。

### ❖ 中级管理者，重在会讲

进入中级管理层，工作就不同了。以外部看，横向协调显著增加，横向会议变成家常便饭，讲话不可避免。

特别考验我们的是，很多单位请你去参加活动或会议，并不一定事先告诉你需要发表讲话，而是届时由对方灵活决定。

从内部看，自己带的团队规模显著上升，不可能再事事、人人都采取说话方式交流了。面向众人的会议模式、讲话模式逐渐成为必要的升级沟通手段。

在这个职业时期，**如果会讲，会议就成为我们撬动工作的高效杠杆**；如果不会讲，会议则变成负担，不仅消耗众人的时间，还达不成沟通目标。因此，做好中级管理者关键在于善于讲话沟通。

### ❖ 高级管理者，重在会写

到更高的管理层面，更大的管理范围，如集团公司、跨国公司、社会组织等，只有非常善于书面沟通，才能领导好、管理好一个组织。

一方面，地理上全国化、全球化，业务上多元化、多样化，人数上成千上万、互不相识，说话、讲话沟通效率大大降低，**只有书面沟通、文字传达才能实现全面沟通**，如案例 3-1 中李彦宏的内部信，即使出差、休假的员工都可以沟通到位。

另一方面，越是高层管理者，越是关注战略、方向、重大事件、重大项目，这些工作自身常常具有**复杂性、前瞻性、指导性**等特点，需要书面形式才能分析、表达清晰无误。

所以，对于要进入高级管理阶层或管理松散大型社会组织的有志者而言，

钻研写作沟通策略、磨炼写作沟通技能，是职业发展中必须迈过的一个关键隘口。

遗憾的是，绝大多数人都被这个关口阻挡住了继续提升的步伐。

#### ➤ 行为沟通是修炼成果，而不是目标

大音希声，大象无形。

金字塔尖上那无形的行为沟通，可以说是金字塔高、中、基部的那些有形的、文字性沟通手段的画龙点睛之笔。

作者首创的沟通能力金字塔模型诞生于当代管理工作实践，有鲜明的时代特征。尤其是首先提出的行为沟通模式，是当代信息社会的必然产物。

过去，好的故事主要靠人们口口相传，速度和范围可想而知。所以行为沟通的重要性并未得到足够的重视。

现在是信息社会，大众传播能力极高。借助于众人参与、人人分享，一个好的故事可快速扩散到极大的范围内，变成一个热点事件、塑造一个网红人物，轻松实现故事蕴含的沟通目标。

因此，当代社会沟通环境的变化，放大了塔尖上的行为沟通的效率和效益。行为沟通者虽然不说或少说，不讲或少讲，不写或少写，似乎没有将丰富的沟通内容表达出来，但整个沟通活动下来，沟通者的一言一行、一举一动又让沟通对象深刻地、真切地感受到什么，领悟到什么。

这是无为而治式的沟通；将沟通的内容无声无息地融入一些具体的活动中。

要做好这样的行为沟通，不将沟通策略理解透彻，是不可能的。即使可以轻易模仿别人成功的行为沟通案例，但模仿不来其中的氛围和效果，如同东施效颦。

要做好这样的行为沟通，不夯实说、讲、行的功夫，也是不可能的。正如美术的留白一样，此处少即多。自然、得体、不经意的少说话、讲话、写作，



是善于说话、讲话、写作的结果。否则，怎么知道该如何少呢？一个没有说、讲、写沟通基本功的人是难以做到这恰到好处的少的。

因此，基础不牢，舍本求末去“作秀”，结果就是“NO DO NO DIE”。

### 【本章附注】

#### 注解 3-1：一举三得的内部信

除了正文里分析到的“一举三得”之核心策略，信手再拈来三个细节，看看高级沟通者的水平所在。

- **给本电邮设立题目。**实际的员工信比这里节选的更长。虽然能把问题说得很清楚，但是可能导致读信的部分员工面对这封信息量很大的创始人文章，反而抓不住落到自己岗位行动的要点。所以李彦宏给这封信取一个题目《勿忘初心 不负梦想》，点出文章的中心思想。目的是便于内部沟通对象更好理解，外部沟通对象更好传播。
- **称呼与落款亲切自然。**称呼员工们为“各位百度同学”，结束时落款“Robin 2016-5-10”，尽显年轻、朝气、洋气。一方面，符合这是一封内部信的定位。另一方面，明明知道这封信会被外传（本来就希望这样），此举向公众和用户展现了百度人面对公关危机的自信、乐观和冲劲。
- **对竞争对手称名道姓。**在信中李彦宏透露行业老大谷歌挖百度的人挖不动。如果在公开场合，这样指名道姓批评竞争对手是不妥的，可能有法律风险。但是在公司内部这样讲，却是沟通技巧：既可以借批评强大对手印证自己的身价，又可以警告对手们不要有类似想法。



## 第 4 章

# 沟通要素模型与主角扮演

---

- 4-1 沟通效果：有效沟通是不够的
- 4-2 沟通活动：八要素模型
- 4-3 沟通目标：高效沟通的起点和终点
- 4-4 沟通主角：成功者乐意做沟通主角
- 4-5 沟通主角：有多副面孔可选择
- 4-6 沟通主角：多主体策略



## 4-1 沟通效果：有效沟通是不够的

在职场中，人们对人对事并不总能做到“口服心服”，不少情况下是“口服心不服”，表面应承了上级或同事，但心里却不乐意。带着情绪去做事，那样工作的效果自然要打不少折扣。

同时，不乏有对上级或同事的沟通“口不服心服”的情况。例如，被沟通者虽然知道某项工作应该像上级或同事说的那样去做，但是出于某种个人利益或局部利益的考虑，口头上就是不接受或不答应上级和同事的工作要求。

从沟通的角度讲，如果对方是“口不服心服”，那倒是好事，调整策略，继续沟通即可。



### 案例 4-1 你找到问题根源了吗

这是一道流行的招聘考试辅导题。原题是：面对领导的批评，有的下属是“口服心服”，有的是“口服心不服”，有的是“口不服心也不服”。你对此有何看法？

参考答案是：

第一，下属应该端正态度接受批评。对于领导的批评，下属应该认真听取，虚心接受，做到有则改之，无则加勉。

第二，对于领导正确的批评，下属“口服心服”是正确的。不应该“口服心不服”，更不应该“口不服心也不服”。下属如果那样，将不能真正认识、认清自己的错误。这要既有害于单位工作的开展，又不利于自己的成长和发展。

第三，如果领导的批评是错误的，下属“口不服心也不服”，当面顶撞领导亦是不可取的。下属应该找个适当的时机、适当的场合以适当的方式向领导汇报，说明真相，争取领导的理解，不必、不应该马上反驳领导。当然，在这



种情况下，下属不分是非、阳奉阴违地“口服心服”、“口服心不服”也是不正确的。

总言之，领导对下属的批评出于对下属的爱护，是下属前进的方向，下属应按照领导的批评意见，及时更正自己的错误，弥补自己的不足，更高标准地鞭策自己。

作者的问题是：对于以上可谓标准的参考答案，你有何感触？如果按照建议中那样做，能够真正解决工作中的心口不一吗？

比较好的回答方向分析见本章附注注解 4-1。

上述案例所揭示的场景是真实的、常见的，但是案例中的参考答案可以说是一种迎合面试官的一面之词，不是一个合格管理者或成熟沟通者应该具备的真实想法。

如果按照案例中给出的 3 种参考答案处理，不但不能解决“口服心不服”这个常见问题，反而会进一步加重下级长期的、潜在的“口服心不服”。因为不分青红皂白，就已经将上级沟通下级不通的责任完全推到下级身上了。

究其根源，还是因为给标准答案的人、喜欢这个考题的人的沟通指导思想有误——仅仅停留在有效沟通层面。

## ➤ 何为有效沟通

人们评价一次沟通是否有效，通常以是否达成沟通发起者的具体目标为标准。例如，快下班了，突然要安排一个员工加班，这多少是有一些难度的。人们普遍认为，如果那个员工同意了，就沟通成功了，就是有效沟通或沟通有效。反之，如果他不同意，就是无效沟通或沟通失败。

也就是说，人们通常仅仅在意沟通结果，对于沟通的过程、氛围或其他衍



生的状态不够重视。只关注显而易见的“口服”，忽视了难以判断的“心服”与否、“心服”的程度，结果便是大量的“口服心不服”、“口服心不全服”、“口服心全不服”状况被忽视了。

可以想象，那些“心不服”的沟通对象带着不服之心去工作，很可能在工作中造成不该有的内耗，或者将工作任务完成得不够好。

问题还在于，沟通对象自身不会认为这样的内耗和结果不够好是由他自己的心态和情绪造成的，其他人也可能看不出来沟通对象“心不服”对于工作的具体影响如何。就这样，一个不够好的工作结果会被各方面都视为正常的结果，从而给单位工作效率或效益带来隐形的损失。

因此，仅仅让沟通对象接受我们的要求是远远不够的，是有漏洞的，是有改善空间的。我们需要比有效沟通效果更高的沟通标准。

### ➤ 高效沟通才是目标

良好的沟通应该是**高效沟通**：既要让沟通对象接受我们的要求，又要让沟通对象**心悦诚服**。这包括了两方面的考量：沟通对象对于沟通内容的接受程度和对于该沟通活动的接受程度，如图 4-1 所示。

现实中不乏这样的现象。**善于沟通者**，批评下属也可以把下属批评得高高兴兴的；**不善于沟通者**，表扬下属、奖励下属也可能弄得下属不满意。常常有被表扬者认为自己被表扬晚了、被奖励轻了，甚至认为领导是在敷衍地表扬自己，是在变相讽刺自己，等等。

因此，有效沟通只是沟通活动的基本要求——起码把工作任务沟通清楚，让对方去执行和完成。高效沟通才是我们沟通的努力目标——让对方愉快地接受我们的沟通内容，并自觉自愿地、保质保量地完成。

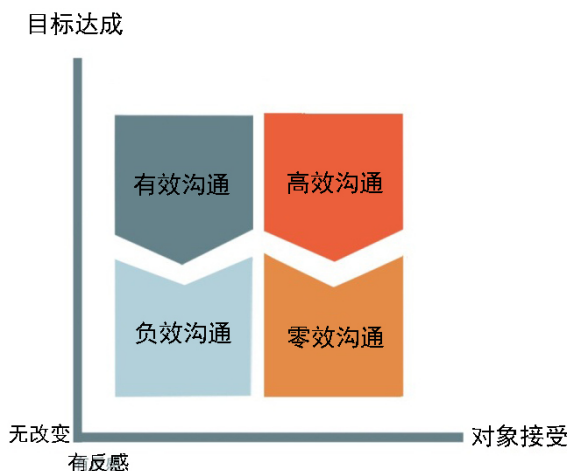


图 4-1 有效沟通与高效沟通的差别

现在回过来看案例 4-1，它的问题非常明显，标准答案把沟通的责任完全归于下属，认为下属就应该愉快地接受任务，而没有反思为什么下属接受任务不愉快？

问题的真正根源在不善于沟通的上级身上。他缺乏沟通的策略和技能，没有意识到高效沟通与有效沟通有质的差别。不说服下属、影响下属，其沟通的效果只能是近似于命令下属的效果。

➤ 负效沟通不如不沟通

管理既是科学，又是艺术。沟通作为管理的基本手段，需要有艺术性的拿捏。

现实中不乏好心办坏事的沟通者，其沟通活动的结果处于图 4-1 中左下区位——不但沟通对象没有接受其工作任务安排或建议，而且沟通对象还感到沟通者的态度、动机有问题，对沟通者反感。

在内部沟通中，面对工作冲突或不同意见，如果沟通者不做充分准备，就去要求沟通对象接受自己的意见或建议，常常就会得到这样的结果。例如，没有对沟通对象的接受度和困难进行预估，没有设计应变措施，就去沟通调整某



人的工作岗位，如果沟通对象不接受，不但工作目标未实现，沟通对象反而会更加强化其不合作的态度，强化其个人不正确观点，并采取进一步的抵制措施，使得后续的调整更困难。

商务谈判中也有类似现象。生硬地要求沟通对象降价到什么程度，但又缺乏足够的说服材料，结果降价不成，还授人以柄，让沟通对象或第三方感觉到被打压。

这样的沟通还不如不沟通，不仅工作目标未达成，还带来负面刺激。

工作中沟通的下限应该是零效沟通——即使工作任务没有说到位，但至少也不让对方产生反感或不悦，为后续沟通留下余地。

由此看来，沟通活动并不是一个简单的、直白的信息、情感和思想表达过程，这其中有很多因素可以影响最终的沟通效果。而且最终的效果也是有层次的，从零效沟通、有效沟通到高效沟通。不同的沟通效果代表沟通者不同层次的工作能力和工作水平。

因此，沟通者自身的能力、水平、态度、目标可以显著地影响一次沟通活动的最终结果，这也体现了 4-2 节将要介绍的沟通八要素之一的沟通主体要素的作用。

## 4-2 沟通活动：八要素模型

### ➤ 沟通活动始于沟通的设计者

沟通活动一般始于有人想到或提出要进行一场或一系列的沟通工作，以实现某个工作或生活目标。然后才是具体的沟通执行者出场，由他去说、去讲、





要使得沟通有效，必须先明确沟通的目标和对象。

没有目标，沟通就没有方向，沟通活动就会演变成一场闲聊消遣，没有效益。所以，沟通目标是评价一场沟通活动成败、效益有无、效率高低的标准，必须先清晰设计沟通目标。

有时在沟通过程中，沟通主体可以因势利导地改变预设的沟通目标，但这并不能否定沟通目标对于沟通活动的指引作用。

不过，沟通目标与沟通对象是不可分离的。例如，一场营销动员大会可能对参加会议的不同群体有不同的沟通目标。管理人员应该达到什么程度？营销人员应该达到什么状态？其他员工应该收获什么？参加会议的外部合作伙伴们应该收获什么？对于不同的沟通对象的沟通目标是不同的。

此外，我们可能希望这个会议的一部分内容要传达、传播到客户、供应商、同行人士，乃至主管部门，这些通常是不在场的沟通对象。

所有在场的和不在场的作为沟通活动直接对象的单位和人群，统称为沟通的客体。例如，一个电视远程会议，主会场和分会场的听众都是讲话者沟通的客体。

沟通对象的范围大于客体。客体只是沟通活动的直接受众，只有在场和不在场之分。沟通对象则包括客体和各种间接的受众，如在场的陪同人员、员工的家人等，可能也是一场沟通活动的次要的、顺带的沟通对象。

### ➤ 沟通活动是一个闭环、循环的过程

在具体的目标设计、客体设计之后，根据不同的客体，准备不同的沟通内容，通过相应的沟通渠道及恰当的相关手段把内容传递给客体。

沟通的渠道按照沟通金字塔模型，包括说、讲、写、行四大类。实际沟通活动中可以组合运用它们，如说中带写、行，讲中带说、写，文字语言加身体

语言等。渠道的丰富和渠道的混搭是沟通的必然趋势。

不管是什么渠道，当沟通内容传递到客体时，客体必然有所反应：说话、不说话；有动作、无动作；有表情变化、无表情变化等。任何变化和不变化都是客体的反馈信号。

如果主体与客体面对面，反馈能立即传递给主体。面对面沟通之所以一直是人们最喜欢的沟通形式，就在于客体的反馈信息可以及时被主体感受到。

这样，主体—目标—客体—内容—渠道—反馈—主体就构成一个基本的沟通闭环。这样的闭环在沟通过程中不断循环，期间主客体不断互动与调整，最终因为达成沟通目标而完成沟通活动。

必须注意的是，如果达不成沟通目标，主体也可以主动暂停或终止沟通活动。这还不能说是沟通失败，只能说是未达目标而已。因为沟通活动如果终结于沟通主体，沟通过程就是一个完整的闭环。如果需要，主体可以再启动、再循环。

但是，如果沟通活动被客体或其他外力强制终止，那就是沟通失败。这个外力就可能来自环境和干扰方面。

## ➤ 环境和干扰是影响沟通成败的隐形要素

无论沟通活动采取什么形式，是在实体空间中面对面说话，或是在虚拟空间中戴着面具说话，或是不断在虚实空间中交错进出，沟通过程中总是存在一个客观环境的。

环境不同，人的心态、状态不同，沟通的效果也会有所不同。同样一个谈话，在办公室进行或在会议室进行，上班时间进行或下班时间进行，效果会不一样。同样一场网络沟通，微信、QQ、邮件、视频会议手段不同，选择的时间点不同，效果亦会有别。我们可能有过这样的经验：同一内容的微信，不同



时段发出，点赞人数就是不一样。

这是因为沟通主体发出的信息和客体反馈的信息都会受到环境的影响。有时还会受到人为的干扰。有人不希望某个会议成功，有人不愿意看到某个人顺利发表意见，有人暗中设置障碍阻止某人与领导见面……此类现象在工作中、社会上多得是，这就是沟通活动的干扰因素的表现。

所以，有经验的沟通者对有些沟通活动事前严格保密，沟通活动地点时间选择尽可能远离干扰因素，以防止利益冲突者在沟通现场或附近制造麻烦，在沟通时间段内故意制造或引发事故。

在组织内部冲突调解中，领导者会将冲突双方负责人带到自己办公室沟通，而不会在其中一个部门内部沟通；在社会群体事件处置中，官方与抗议者的沟通也是选择远离现场的地点进行。这都是为了尽可能减少来自问题现场的各种干扰。

反过来，有经验的闹事者、抗议者出于自身利益考虑，会要求就地公开沟通，目的就在于可以充分利用可以干扰对方的因素。

### ➤ 策略性要素与技术性要素

典型的沟通活动全景图和全过程如图 4-2 所示，由八个方面的要素组成：主体—目标—客体—内容—渠道—反馈—干扰—环境。要做好沟通，尤其是管理沟通和外部沟通，需要准确把握上述八个要素的属性，有的放矢，进行有针对性的策略设计。

按照要素的可操作程度，八个要素可分成两组，一组是策略性要素，二组是技术性要素。

#### ⊛ 策略性要素

策略性要素是指八个要素中的主体、目标、客体、内容。它们是决定沟通



活动成败和绩效的关键性要素，也就是说，这些要素的运用上是正确的，那么沟通活动原则上就一定能成功。

日常生活中，我们深有体会，某某办事有方主要是因为他总是找对了人，也就是根据不同的沟通目标选择了最合适的沟通客体。反过来，某某办事无方是因为他虽然有沟通目标，却找不到恰当的沟通客体，无法进行沟通。

当然也有找对人不难，但说对话难的情景。人们评价“某某会办事”，主要就是说他能根据不同的沟通目标、客体说不同的话，大家都爱听。反之不会办事者，主要就是沟通内容不对，虽然事情大家都认可，但话不投机，没人愿意办。

因此，在主体—目标—客体—内容的设计和执行上，只要没有原则性错误，沟通活动就可以达到目标，只是达到目标的圆满程度即沟通绩效有程度差别。

所以**策略性要素是效益要素**，是学习、运用沟通策略的重点领域。把这些要素把握透了，运用准了，就能把工作沟通先做起来，做到基本成功或更好。

只是如果缺乏其他要素的合理配合，如合适的渠道、得体的环境，沟通过程就会比较费力。

#### ✪ 技术性要素

技术性要素是指八个要素中的渠道、反馈、干扰、环境，它们是决定沟通活动成功程度的效率要素。

通常情况下，技术性要素对沟通活动的结果不具有决定性作用，但是对沟通活动的过程效率具有举足轻重的影响。也就是说，技术性要素会使好的沟通更好，差的沟通更差。

实践表明，**越重要的沟通，越关注沟通内容本身，对沟通形式越不计较。**越是非核心的沟通，越关注沟通的形式方面。



因此，重要沟通需要特别聚焦策略方面的要素设计和创新，力求沟通活动切中客体的要害，坚决达成主体的目标。日常沟通则可多关注技术方面的要素设计和创新，通过形式方面的努力适当弥补沟通主客体人员和沟通内容上的平庸，尽可能改善日常工作的效率，挖掘更多潜在的效益。

完美的沟通则是策略要素与技术要素的融合，主体与客体、目标与内容、渠道与环境、反馈与干扰的匹配和互动的结果。

### 4-3 沟通目标：高效沟通的起点和终点

在商言商，与生活性、社会性人际沟通相比，工作中的沟通具有强烈的目标性，通常以目标的成败或目标的达成程度来评价沟通活动的意义和价值。

不过，沟通活动的目标并不是沟通者的工作目标，也不是在沟通内容中涉及的组织发展目标等信息。沟通目标是沟通主体在沟通活动中或结束后，对需要实现的客体接受状态的界定，包括客体对沟通内容的接受程度和对该沟通活动的接受态度两个方面。

例如，上级拟说服某个销售团队下一季度实现销售业绩同比增长 20%。这个 20% 是工作目标，不是沟通目标。如果对方答应销售增长 30%，也不是超额完成沟通目标；如果对方只肯承诺销售增长 15%，也不是未完成沟通目标。真正的沟通目标因应上级的全盘工作考虑而不同，沟通设计者、执行者最清楚。例如，这个上级的沟通目标有可能是使该销售团队信心百倍地接受这个工作目标，也可能是使该团队不反对这个业务增长目标，也可能是以实现 20% 增长来测试销售团队的最大潜力。

可以说，沟通目标是在工作目标之下的操作性目标，工作目标是目的，沟通目标是手段。

不同的沟通目标设定会显著地影响沟通活动，影响沟通之后的具体工作开展。因此，合理的沟通目标设定是沟通活动成败和工作完成好坏的关键因素。

如何设立沟通目标？

➤ 沟通者要兼顾个人目标

从沟通目标的受益对象看，沟通活动有两种类型的目标：组织目标和个人目标，如图 4-3 所示。

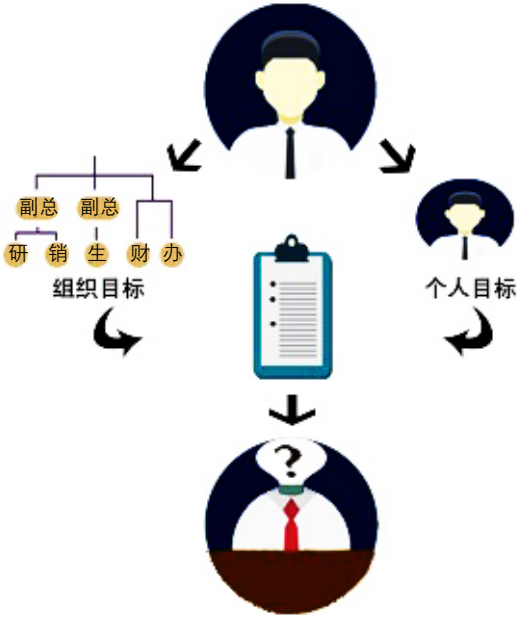


图 4-3 沟通活动的两种类型目标

✪ 组织目标

沟通的组织目标是基于组织利益和工作需要，而应该在沟通活动中或之后实现的客体状态。如果沟通者代表某个企业、单位、部门、群体、团队、家庭



出面沟通，那这个组织目标就是基于该企业、单位、部门、群体、团队、家庭的共同利益，对沟通客体提出的沟通内容接受程度和沟通活动接受态度，也就是完全出于工作需要所希望达成的沟通目标。

有时，我们受委托代表某个人出面进行沟通，如受委托处理同事、朋友的私事，协调私人关系，这时委托者所希望、所要求结果就是我们进行设计和执行沟通的组织目标。

### ❖ 个人目标

沟通执行者在沟通活动中希望实现的个人利益。**这样的个人利益可能并不悖于组织的利益或与其严重冲突，可以被视为沟通活动的副产品，只是受益者是个人而非组织而已。**

例如，某人代表组织去慰问某个员工，他可以有这样的个人目标——借机也拉近与慰问对象或其亲朋好友的私人关系。

又如，某人代表组织去大学做招聘宣讲，他可以有个人的目标——建立自己与专家教授的联系，以后找机会与专家教授合作著书立说。

在这些场合中，**个人沟通目标的实际存在并不妨碍组织的沟通目标的实现，一举两得，何乐不为。**

然而在现实社会中，意识到并正视这一点，是很难的。很多人**否定或掩盖沟通活动中的个人目标，结果得不偿失**——无端降低了沟通活动执行者的工作积极性，减少了其潜在发展机会。

作者在《完美沟通：机会是你说出来的》中举例说明，积极上进的年轻管理者是怎么主动去“代人受过”挨批评，结果却“因祸得福”地获得上级和同事们的特别认可。其内在机理就是组织目标与其个人目标的完美融合。

站在组织的角度，承认并允许人们在沟通中实现一定的个人目标，如人际

关系的改善、个人影响力的扩大等，往往一举两得、和谐共赢，有利于实现组织的根本和长远利益的。

## ➤ 沟通目标设计的三大方向

从目标的功能属性看，沟通目标千变万化而不离其宗：任务、信息的传输，理解、情感的建立，达成共识、付诸行动。图4-4表现了设计沟通目标的三个基本方向。

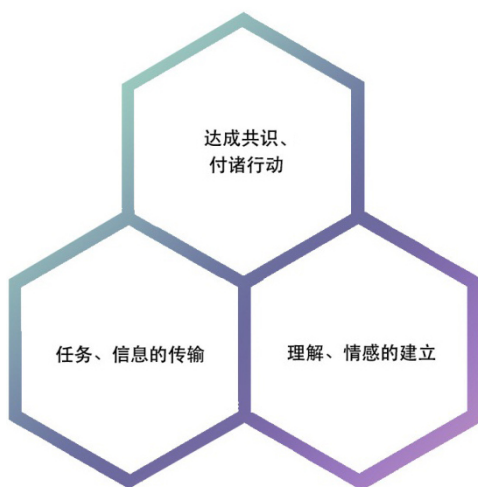


图 4-4 沟通目标设计的基本方向

### ✪ 任务、信息的传输目标

日常的工作沟通一般是具体工作任务的交代，如上级对下级的工作部署；或是下级向上级提供进展中工作状态的信息报告；以及工作信息的分享，如各种信息交流会、交流刊物等。

日常活动的人际沟通也是如此，大量的沟通都针对具体事情，不外乎交代具体的事情，委托办事的反馈，以及互通有用的或有趣的信息。

因此，围绕任务、信息的传输设立沟通目标是一个基本方向。



### ❖ 理解、情感的建立目标

在人际沟通中，这种沟通目标尤为突出。

例如，通常在求人办事之前，会有不求人办事的纯情感性沟通来做铺垫。

再如，所谓闺密、知己之类纯粹朋友关系，其实就是长期以感情沟通为主的结果，他们之间沟通很少涉及具体的帮助之类的沟通内容。

工作中，理解和情感同样重要，只是常常被人忽视。

组织的基础元素是个体，人的理性与感性并存，任何组织，尤其那些规模庞大、业务繁杂、人员众多的组织，组织成员之间存在意见分歧和利害冲突在所难免。

管理者需要通过沟通策略将组织内部的矛盾、冲突控制在良性范围内。一方面要增进员工之间的了解、理解；另一方面要消除员工与管理层之间的抗拒、抵触情绪，增强相互的信任，形成无论职位高低、分工差异、贡献大小，情感方向一致的良好工作氛围。

管理者的基本工作，出发点和归属的确都是“事”，即一件件实实在在的工作任务的落实与完成。但是管理者的沟通目标，却更多地需要针对“情”，通过沟通活动使得相互的理解、情感建立达到什么状态？人力资源型企业、知识型企业更当如此。

### ❖ 达成共识、付诸行动目标

达成共识、付诸行动是最重要的沟通目标。目标导向、结果导向、效益导向要求人们心往一处想、力往一处使，也就是使人们达成共识并采取行动。

这对于中高级领导人、管理者尤其重要。他们经常面临资源不足、任务艰巨、复杂困难的局面，对团队成员的动员、鼓励、激励，在很大程度上决定了企业的发展速度。所以优秀的企业常常有善于沟通的领导人，高绩效的部门常

常有善于沟通的管理者。管人、管事都不如管心有效。

越优秀的管理者，越善于设置共识性和行动性沟通目标。共识一旦达成，行动一旦启动，后续的工作就如同离弦之箭，势不可当。

## 4-4 沟通主角：成功者乐意做沟通主角

### ➤ 成功者不一定是沟通主体

沟通主体是指一场沟通活动的发起者，可以是个人、团队、部门和组织等不同身份。尽管有些沟通活动以部门的名义组织的，似乎部门是沟通主体，但实际上的沟通主体还是组织内外的一个个具体、鲜活的人。

这些人可以是管理者，也可以是非管理者。但是他们作为**沟通主体**，对**沟通活动具有一定的把控优势**。沟通的最初信息源于沟通主体，对沟通活动有方向性的影响；沟通的计划程序来自沟通主体，对沟通进程有较强的约束；沟通的设计目标基于沟通主体的认知，沟通主体对沟通活动的终止、评判有实际的指引。

因此，沟通主体决定了沟通活动的基调和成效。在这个意义上沟通主体并不一定是我们眼中的那些成功者。

### ➤ 成功者一定是沟通活动的主角

沟通主体可以不是成功者，但**成功者一般是沟通活动中的主角**。

在实践中，成功者和那些优秀的管理者，在沟通活动之初，可能是非常明确的被别人沟通的对象，也就是客体。例如，在员工主动来给管理者反映问题、



提出建议、提出个人要求时，员工是沟通主体，管理者是客体。

作者在做职业经理期间，十分重视上下左右内外的全方位沟通。我长期在玻璃隔断的办公室内办公，而且明确宣布，只要看到办公室内没有其他人，都可以来找我谈心谈事。在这些情况下，我这个**管理者就是客体**，而且还可能很**被动，没有预先准备**。

即使期初被视为客体，但是随着沟通活动的展开，优秀的管理者善于在与发起沟通活动的期初主体的互动中，逐渐发挥实际主体的作用，将别人发起的一场沟通活动引导、转变到对组织和管理者个人更有利的方向上去。

这样的沟通活动，名义上的沟通主体是突然进来说事的某位员工，沟通客体是坐在那里的领导。但是实际上的主体会逐渐转变成为那位领导人，领导人因势利导，反客为主，逐渐掌握话语权和控制权，而闯进来说事的员工逐渐变成事实上的客体，不自觉地围绕领导人的意图进行对话。

因此，善于沟通的领导人事事实上总是沟通活动的主角，是实际的沟通主体。不管表面上他说话多或少，态度硬或软，有一点是非常明确的，那就是他**把自己当成沟通活动的主角**，努力促使沟通活动达成沟通目标，包括组织的共同目标、对方的组织目标、对方的个人目标、自己的个人目标等。

## 4-5 沟通主角：有多副面孔可选择

在职场中，**客体是依据主体的职位来确定沟通活动中主体的身份意义的**。例如，正职的表态自然代表所在组织或部门，而副职的表态如无说明，通常只代表其个人决定，是否能成为组织或部门的正式决定，还有赖于组织的制度规



则和文化环境。

无论自身是正职还是副职，职高还是职低，行政职务还是技术职务，善于沟通的管理者会根据其工作的需要或既定目标要求，在策略上选择不同的身份进行沟通，以迎合客体对于主体身份的识别和尊重，更高效地达成沟通目标。

### ➤ 个人对个人的沟通策略

个人对个人的沟通策略是指管理者以个人名义与组织中成员个体进行沟通。这种交流既可以在正式的场合如办公室内进行，也可以在非正式场合完成，后者常常有更好的沟通效果。例如，借午餐机会与他人边吃边聊，在公司的休息区、运动区与他人谈话，上下班途中在车里与员工交谈，等等。

个人对个人的沟通，意在淡化职位、岗位的差别，营造一种平等的、友善的氛围。不管具体的沟通内容是工作任务，还是与工作无直接关系的生活、文化、健康等方面的问题，这种沟通更能实现管理者的沟通目标：传递什么、了解什么、说服什么。

从个人出发的沟通，特别有利于突破组织内的条框约束。沟通的个人化、场合的多样化，使管理者能够选择与直接管理范围以外的人员进行沟通，也不至于引起其他管理者的敌意。

个人对个人的沟通策略，并不意味着沟通目标与组织工作需求相悖。通过个人关系谈工作，通常可以兼顾组织目标与个人目标，这对于管理者个人的扩大视野、提升影响、快速升迁很有帮助。

### ★ 个人对组织的沟通策略

个人对组织的沟通策略是指管理者去掉职务、岗位的约束，仅仅以员工、团队成员的身份与其他部门的或其他岗位的同事进行沟通。这包括三个层面：



- 管理者以个人身份与下级部门进行沟通，如发表对工作的个人理解、听取下级部门的意见等。
- 管理者以个人身份与上级部门沟通，如向上级部门汇报工作、汇报思想提出建议等。
- 管理者以个人身份，对非直接管理的其他同级或下级部门主动发起的沟通活动，如分享自己对上级决策的理解、传递有关信息、建议其他部门如何做等。

此类非正式的“上传下达”和“左右逢源”，其基本目的是发挥管理者的个人影响力，推动组织有关工作的开展。当然，反过来又会增加管理者的个人影响力。

因为是个人身份，所以在说什么和不说什么之间，存在较大的灵活空间，在答应什么和不答应什么之间，也存在较自由的余地。这有助于重大、复杂、敏感工作的事前沟通：摸底、表态、影响对方。

成功的、频繁的个人对组织沟通，对树立或巩固管理者在组织内部的作为纽带联结组织内不同群体的地位和实力，对管理者自身的工作开展和职业发展都具有特殊的意义。

### ➤ 组织对个人的沟通策略

组织对个人的沟通是指管理者以其担任的某种职务名义与组织成员个体本身的沟通。

在组织对个人的沟通策略中，沟通身份发生变化是客体，而且是沟通主体主动给客体的新定位。例如，“我把你当成晚辈……”“我把你当成校友……”“你作为一个年轻女性……”“作为一个进入而立之年的人……”“我听听你作为一个纯粹的业务专家，你的意见是……”明确提醒对方暂时抛开职务职责，

按照沟通者的提示来思考和回答。

在非正式地传达组织对个人的劝诫意见、非正式听取个人对组织的苛刻要求等场合中，强制给客体一个个人身份，有助于客体暂时抛开影响他理解和接受沟通内容的种种职位职责束缚，回到某种自然人状态，接受意见更加开放，表达要求更加随意，主客体将更容易达成一致。

在实践中，对于涉及个别疑难事件或复杂人物的工作，优秀的管理者常常会进行“会前会”“会后会”等沟通活动，并且大多以组织对个人名义进行，沟通既正式（主体身份是职位职责）又柔和（客体身份是非正式的），从而比较圆满地解决问题，达到目标。

## 4-6 沟通主角：多主体策略

多个主体在场，主体人多力量大，沟通效果通常更好。

例如，多人同时面试一个应聘者，多人同时考核一个被考核者，多部门领导到某部门开现场会解决特定问题等情形，在一定程度上是多主体沟通策略的应用。

在实践中，多主体有三种创新模式可以借鉴。

### ➤ 同级别的人物出面陪同

多主体体现了组织方面对于客体本身或客体所反映的工作的重视。多一个人参与沟通，就多占用一份人力，自然比一个人作为主体投入更大，那就是重视的表现。



- **说话沟通多主体：**在横向交流、专题调研、现场处置等沟通中，多主体可以囊括更多权威、权力，沟通现场就可以做出相应的决定，沟通效果当然不一样。
- **讲话沟通多主体：**仪式感重的沟通场合，讲话者如果有同级别、同分量的人物的陪同，在同样的沟通内容下，效果也会更好。
- **书面沟通多主体：**在重大的书面报告上，在重大的政策建议上，如果署名是多个人联名报告，同样的报告内容引起的反馈必然不一样。

这里的要点是：**多主体是同级别的、同等分量的**。否则沟通对象就会视其他沟通主体为陪同人员、参与人员，而非沟通者，效果就不明显了。

### ➤ 虚拟非现场的人物来助威

有时即使只有一个沟通主体在场，但是也会有多个沟通主体的效果。这是因为善于沟通的管理者在沟通现场制造了虚拟的其他沟通主体，配合他的沟通活动。

例如，说话中显著地提及某位大人物对于所说的这件事的关心程度，反复地展示对客体有较高影响力的某位专家的意见。这里的大人物、专家就是除沟通者以外的沟通主体，他们与沟通者一起在与客体进行沟通，客体在心里与他们在对话。

这里的要点是：**引入的其他主体必须是客体的上级、权威、长辈**。否则他们就没有作用。

### ➤ 借现场其他人物作为主体

有时即使只有一个沟通主体在场，但是现场还有其他人物临时或无意之中发挥着沟通主体的作用。

例如，在讲话过程中把某位听众请出来，与沟通者一起讨论某个观点或问题，这个听众摇身一变从客体变成主体。由于其他客体更容易接受他的话，所以只要沟通者预判出他的反馈，并且他的反馈符合沟通者的沟通目标，那么他讲出来就比沟通者自己讲出来效果好很多。

有经验的沟通者，在面向多人的谈话、会议过程中，常常会很巧妙地使用这个策略，使得谈话、会议进展顺利。

这里的要点是：沟通者应该让引入的那个客体一直自以为是客体，绝不能挑明他变成了主体之一。那样的话，他的身份与立场会产生矛盾，使得他无法支持沟通者的意见。而且，一旦说明他是主体之一，其他客体也不会再信他的话了。

#### 【本章附注】

**注解 4-1：**用高效沟通概念来说，简单透彻，灵活可变

看法说三点足矣。

第一说明，高效沟通是我们沟通的努力目标。既要沟通对象高度接受我们的沟通内容（事），又要他们喜欢该沟通活动本身（人）。对应日常工作中的沟通状态就是“口服心服”等于高效沟通，“口服心不服”为有效沟通，“口不服心服”为零效沟通，“口和心都不服”就是负效沟通。

第二说明，没有达到口服心服状态，主要责任在于上级，而不是标准答案中指责的下级。

沟通没有达到完美状态，主要原因应该是上级的沟通策略和技能不够，或者对该沟通活动不够用心准备和对待。

下级不通、不服也是正常反应之一，否则就不需要上级沟通了。

第三说明，口服心服是高效沟通的表现，在其之下的较好状态是有效



沟通状态——口服心不服，意味着工作可以先做起来；工作中沟通的最低要求是口不服心服，即零效沟通，虽然没有直接结果，但也没有负面作用。

基于某些更高层面的策略或目的考虑，基于时间的某些要求，沟通不一定每次都需要达到高效标准，有时有效即可，有时零效也可以接受。

这也是沟通策略与艺术的所在。



## 第 5 章

# 高效沟通靠策略和技巧

---

- 5-1 沟通对象：人际关系中的多样性
- 5-2 沟通对象：工作关系中的多样性
- 5-3 内容设计：高效沟通的核心
- 5-4 渠道：高效沟通的手段
- 5-5 反馈：高效沟通的信号
- 5-6 环境与干扰：高效沟通的保障
- 5-7 沟通金字塔与八要素的关系

## 5-1 沟通对象：人际关系中的多样性

一般沟通理论认为，沟通的客体就是沟通主体所预备的信息内容要传递到的对象。或者说，要完成的工作任务涉及谁，谁就是沟通对象，谁就是沟通活动中的客体。

但是，这样的认识具有局限性。

实践表明，沟通活动中的客体与工作任务所涉及的对象有时是分离的，沟通对象并不是自动成为沟通活动的客体的，也不一定可作为适合的客体。

### ➤ 沟通对象身边，有四种关系角色可选

从完成工作任务的角度来看，沟通对象周边还存在对完成工作任务有一定影响力的关系群体，可作为沟通的客体，如图 5-1 所示。

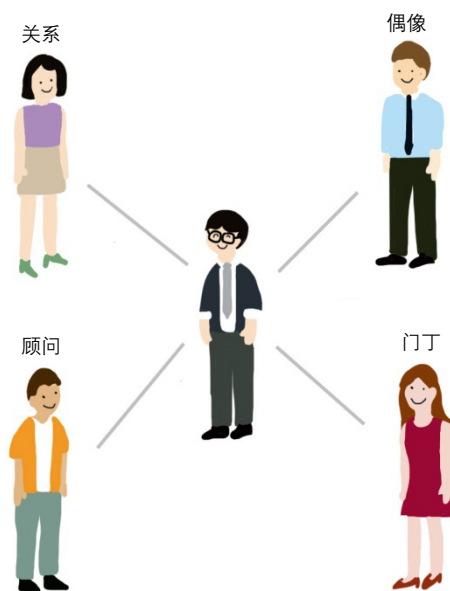


图 5-1 沟通对象的关系角色



### ❖ 沟通对象的“门丁”

沟通对象的“门丁”有能力阻止、干扰沟通者的信息传输。

这里的“门丁”可能是沟通对象的下级如秘书、助理，也可能是其上级。

### ❖ 沟通对象的“顾问”

沟通对象的“顾问”是沟通对象工作上的信心依赖者。

遇到困难、疑难时，沟通对象乐意倾听他的意见。这样的角色在组织里很难识别，可能是在工作关系上与沟通对象完全无关的人。

### ❖ 沟通对象的“关系”

沟通对象的“关系”是与沟通对象利益比较一致的人，或明或暗地存在于组织中。

只是这样的利益关系者很有可能因为沟通目标所涉及的工作内容的不同而不同，不像门丁、顾问那样固定不变。

### ❖ 沟通对象的“偶像”

沟通对象的“偶像”是沟通对象自己崇拜、追随的其他组织中的成员。

偶像并不是沟通对象认识的明星人物，而是在管理、技术或业务等方面，他认可的那些意见领袖，或者他喜欢的人际关系网络中的枢纽人物。

## ➤ 四种关系角色与沟通对象的组合运用

有时只需要把信息传递给沟通对象的“门丁”即可，有时又需要直接找沟通对象的“顾问”商议才有效，有时通过沟通对象的“偶像”或“关系人”传达信息更有效。

必须注意的是，这四种角色本质上都依附于沟通对象个人利益的需要，切中的兴奋点是沟通对象在沟通过程中的个人目标的实现。



因此，沟通者最好将己方沟通目标的组织部分（公）与沟通对象的沟通目标个人部分（私）目标结合起来。在实际沟通过程中，有三种变通方式进行对话：

- 可以选择单独与沟通对象的上述四种角色直接沟通；
- 可以先后与沟通对象和沟通对象的四种人分别进行沟通；
- 如果沟通者现场拿捏艺术足够高，可以同时与沟通对象和他的四种关系角色进行对话。

不管哪种情况，让四种人部分或全部参与沟通活动，都是为了借助他们的影响力，最终说服沟通对象。

在这些情况下，沟通活动的客体就不仅仅限制于最终目标对象一个人，而是他和其化身、替身的组合。这也正是管理工作、人际关系的复杂性、艺术性所在。

## 5-2 沟通对象：工作中的多样性

优秀的沟通者善于因人因事而异，按照权变的艺术设计、选择沟通的客体。

在组织内部，比较有效的客体策略是除沟通对象自身以外，特别关注是否需要选择沟通对象的上级、下级和平级作为沟通客体来达成沟通目标，如图 5-2 所示。

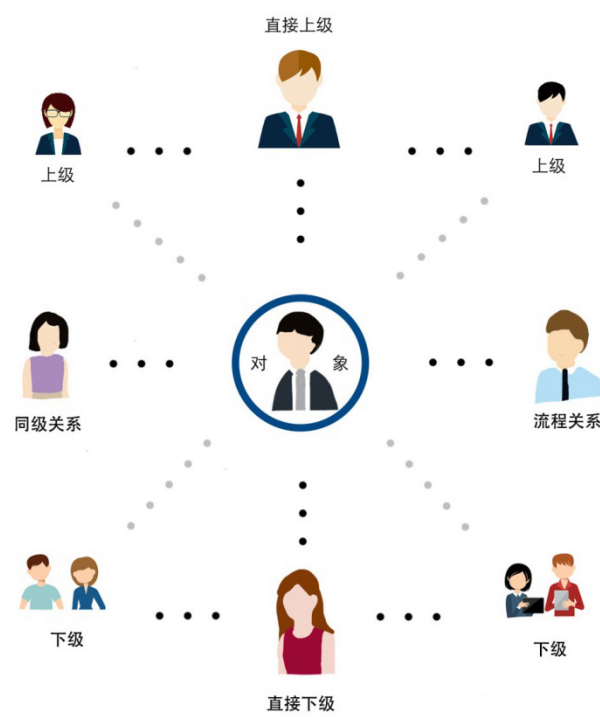


图 5-2 沟通的客体策略

➤ 选择沟通对象的上级作为客体

上级意思，不得不从。

上级对下级的影响力通常都比较大。

- 于“情”，下级应该尊重上级；
- 于“理”，下级通常不如上级掌握的信息多；
- 于“法”，下级应该执行其直接上级的决定。

情、理、法多方面形成的合力，使得与沟通对象的上级沟通，常常比直接与沟通对象沟通具有更好的效果，更有利于沟通目标的实现。尤其对于比较紧急的、难办的或特别重大的工作，用这种方式可以获得较高的成功率。

但是，上级相对难找，而且上级对下级多少存在压力，所以这样的策略效



果虽然好,但是仍然要谨慎使用,以免伤害沟通对象,对长期的工作关系有害。

### ➤ 选择沟通对象的下级作为客体

下级利益,不得不虑。

绕开沟通对象,与沟通对象的下属沟通,似乎很不合情、理、法。这与前述选择上级作为沟通客体似乎自相矛盾。

但是,在工作实践中,有些管理者是很“怕”其个别下属的。对于这样的管理者,可以考虑将其惧怕的下属作为沟通活动的客体。

同样,有些管理者很“爱”个别下属,如果选择其厚爱的下属作为沟通活动的客体,沟通效果可能比直接给该管理者说、讲、写更好。

因此,并不是每个下属都适合作为沟通客体。那些对其上级有影响的下属,或令其“爱”或令其“怕”的下属才适合作为其上级的沟通代表。

### ➤ 选择沟通对象的平级作为客体

意见领袖,不得不尊。

组织内部各部门总是既分工又合作,既需要相互制约又相互依赖。因此,在与沟通对象平级的组织成员中,找到沟通对象认可的意见领袖,通过意见领袖来传递某些敏感、尖锐的沟通内容,沟通对象更容易接受。

这些意见领袖因为与沟通涉及的工作没有直接或明显的利益关系,说起话来声音可以更大,比沟通者直接给沟通对象讲,对方感觉更中听一些。尤其是,对沟通对象具有一定负面影响的批评、处罚内容,或是需要牺牲沟通对象一些实际利益的合作、帮助内容,意见领袖的传达,代表意见领袖认为其合理,这种情况下沟通对象首先愿意考虑,考虑结果多少都要接受一些,至少不能给意见领袖难堪。

## ➤ 选择沟通对象的外围人物作为客体

在职场中，沟通对象的上级、下级和平级正好构成一个圈子，他们相互联结，形成一个对沟通对象具有很强影响力的闭环。

因此，根据沟通目标的困难程度，我们由近及远、由此及彼，有三个层次的客体可选择。

- 第一层是选择沟通对象本身作为客体，直接对话；
- 第二层是选择沟通对象上下左右的工作关系人作为客体，间接对话；
- 第三层是选择沟通对象的上下左右的上下左右人物作为客体，也就是以沟通对象为中心的第三环中的某个或某些合适人物进行沟通，借助他们的影响力，最终征服沟通对象。

## 5-3 内容设计：高效沟通的核心

前面说过，沟通目标千变万化而不离其宗，不外乎传达信息、情感和思想。实践中，比较高效的传达方式是会议形式，既有面对面的好处，又有规模效应，所以工作会议成为中大型企业内部的主要沟通手段。

有些员工批评领导沉溺于会议，企业会议过多，其实这都不是会议本身的错，而是那些领导和管理者的错：会议无效或低效，员工自然不乐意了！

韦尔奇说管理就是沟通、沟通、再沟通。对于中大型组织的中高层而言，可以更明确地说管理就是会议、会议、会议。会议开得高效了，下情畅达，外情畅通，决策准确，部署落地，检查到位，改善创新，工作不就高效了？业绩不就优秀了？



如果我们抱怨某次会议效果不好，很简单，我们可以试着自己组织一次效果好的会议，届时就会理解会议内容其实一点都不简单，并不是想说什么就说什么，其中包含策略的考量和谋划。



### 案例 5-1 薪酬会如何开

#### 会议背景：

某中型生物制药企业，在经历了三年创业期的奋斗后，最近两年整体进入不上不下的平台期，营业收入徘徊在 5 亿元上下，利润率也逐渐下滑。但是同期行业整体还是在高增长的过程中，这种不进即退的疲态弥漫全公司的各个角落，导致人心涣散。

春节后，董事会请来本地某咨询公司为公司制定一套全新的全员激励薪酬方案，作为推动公司业绩再上台阶的新动力。

经过两个多月的努力，新制度已经成稿并得到董事会批准，公司决定停工半天，召开员工大会，宣讲新制度。计划在上半年内完成导入，7 月 1 日起正式执行。

#### 会议要求：

董事长十分重视此次会议，要求公司本部的 180 余名员工到会场参加会议，在各地的营销人员 100 余人则通过网络视频参会，并且他将亲自出席会议。董事长指示总经理，务必精心组织会议，通过宣讲，唤醒人心，鼓舞斗志，为下半年公司打翻身仗奠定基础。

显然，决定会议效果的关键是谁来宣讲？如何宣讲？

#### 会议设计：

可选的宣讲人员包括董事长、总经理、人事行政副总、人力资源总监；咨询公司核心专家、人力资源经理、参与咨询工作的员工代表；高管，中层、基

层代表；研发、生产，销售代表；老员工、新员工代表；先进员工、后进员工代表，等等。

你将选择哪些人来做宣讲？先后次序如何？对各自讲话内容的要求是什么？

此外，会议时间定在星期一到星期五的哪天更好？为什么？

不容易吧？安排的思路建议可参考见本章附注注解 5-1。

其实，生活中也是如此。我参与的 CAIT 公司老同事春节聚餐之所以很受欢迎，就是因为它办成了一个深度交流会，每次聚餐有交流主题，有发言顺序安排，有主持人（由每次的聚会埋单者兼任），有开场白，有结束语。有了这几个基本程式要求的约束，使得本来很随意、很松散的节日聚餐，成为观念碰触、情感交流和信息分享的思想大餐。其实，这就是会议内容设计的重要性。

作者在《完美沟通 2：完成复杂任务的智慧》中专门介绍了初中级专业人员、管理人员要面对的一些典型会议的开会策略。工作例会、专题会议、现场白板会议、阶段庆功会议等会议成功与否的关键因素不是会议的外在形式，如时间选择、场地布置，而是会议的内容设计与组织。

内容为目标服务，沟通的内容根据沟通目标而定。按照沟通目标的三个基本方向，我们可以确定沟通内容也包括三大部分，或者说好的沟通内容来自三类成分：信息、情感、思想内容，可以形象地表达为事、情、人。

### ★ 作为沟通内容的数据事实

数据是沟通的基础。没有数据，就没有信息，没有信息，谈何沟通。

工作沟通中基础的内容一定是相关的数据与事实。只是我们需要谨慎地选择关键的、准确的、最新的数据，否则会因为数据的泛滥或失真，让沟通活动失去有效的基础。



对于无法或难以量化的事实，需要准确地定性、评价。尤其是趋势性事实，容易使人陷入想入非非之中，在沟通中应该通过比较、基准的方法等手段予以“量化”。

### ❖ 作为沟通内容的情感情绪

情感情绪包含积极和消极两方面。积极方面如管理者对组织成员的关心，对优秀员工的表扬与激励，对犯错误员工的宽容和鼓励等；消极方面如对懈怠员工的批评与指责，对犯错误员工的讽刺和歧视等。

优秀的管理者无一例外都是优秀的激励者。他们善于通过沟通，传达对组织的深厚情感，描绘组织光明的前景，从情感上影响员工，从情绪上将员工调动到组织需要的工作方向上去。

生活沟通中基础的内容一定是情感方面的。即使求人办事沟通，也得情感先行。

### ❖ 作为沟通内容的思想观念

思想观念如工作思想、思路、方法，工作制度、流程、举措等，这种沟通内容更多地传达着组织的某些策略、定位和文化，对具体工作具有指导意义。

**真正有效的管理沟通内容，应该是上述三类内容的有机结合。**有数据事实支撑，有思想观念指引，有情感情绪依托，体现为人、事、情的融合，也可以说是法、理、情的结合，这样便从内容上奠定了成功沟通的基础。

这一点非常重要，现实中的低效、无效沟通，就是缺乏这个内容组合所致的。说话说不到点子上，其实就是缺了关键内容的画龙点睛。

例如，在工作中说话，只有具体的数据事实，**缺乏思想观念的提炼**，会被认为没有水平，难以被赋予重任。在生活中说话，只是具体的柴米油盐，**缺乏生活理念的内涵**，会被认为庸俗，社交也难以上台面。



## 5-4 渠道：高效沟通的手段

渠道是指在沟通过程中，沟通的内容传递和反馈所依赖的载体，也就是内容信息发送、接受和反馈的路径。

从符号学的角度看人类进步，口头语言是人类掌握的第一套完整的听觉符号体系。后来书面语言发展起来，成为人类创造的第一套完整的视觉符号体系。因此，在生活化、社会性沟通中，人们的沟通渠道也就很自然地以口头语言和身体语言为主，如聊天、交流等。

在工作中，沟通渠道通常是口头语言、书面语言的结合，以身体语言为辅助。其中，书面语言在管理沟通中扮演着一个不可或缺的重要成分，如图 5-3 所示。

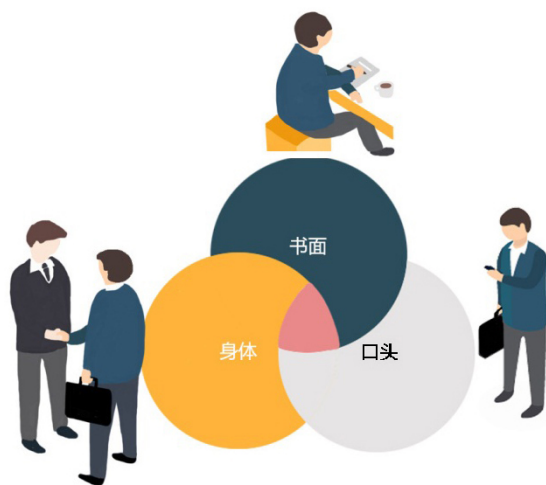


图 5-3 沟通的渠道组合

### ➤ 口头语言，有“说”有“讲”，应用便利

口头语言是最常用的沟通渠道，包括沟通金字塔上的说话和讲话两个层次。



传统的口头语言沟通主要是面对面说话或电话沟通。说话的优点简便易行，灵活迅速，可深入，易互动。不足是沟通对象的规模受限，内容在沟通中容易被误解，沟通的结果在事后也容易发生变化。

现代信息技术扩大和提升了说话沟通方式的使用范围和效果。在日常工作和生活中，QQ、微信等社交软件可语音留言、语音通话、视频通话，使得口头沟通突破了时空的约束，极大地改善了沟通的便利性，也使得沟通的重要性更加突出。便利的日常沟通工具，使善于沟通的人更善于沟通，善于沟通的团队更善于沟通，而不是削弱或取代了沟通的价值和意义。

正是这样的沟通思维和习惯拉开了人与人、团队与团队、企业与企业之间的差距。无论工作或生活，都是如此：沟通水平拉开品质差距。

我的大家庭在亲朋好友圈内被公认为幸福美满，很重要的一点就是这个大家庭喜欢沟通、善于沟通。在进入信息社会之前，我家就有沟通传统，定期召开家庭会议，父母子女面对面推心置腹。有了微信之后，大家庭成员在“相亲相爱一家人”的微信群上研究讨论家庭重大事项，上至 80 岁的老父老母，下至还在读书的孙子辈们，分布世界和国内几个不同城市的几代人在微信上欢聚一堂，有新信息、有深感情、有新思想。

信息技术的发展同样为发言、致辞、讲解、宣讲等讲话的记录、传播、分享提供了便利，使得那些不要求受众现场互动的讲话沟通可以更不受时间、环境、地理的限制，广为传播、持续传播。

### ➤ 书面语言，有“文”有“图”，传达准确

沟通中的书面语言不仅仅是指文字符号，还包括表情符号、数字字符、图表图形、图画图片、影像介质等，是所有用其他介质如纸张、屏幕、墙面等作为载体的信息，对应沟通金字塔上的写作沟通层级。

书面语言信息准确,具有一定的严肃性与规范性;易于传递、传播范围广,受时间与空间的限制较小;有利于长期保存,反复研读。所以即使纸质书信因为传播速度不能满足当代生活的需要,人们并没有放弃“写”和“画”书面语言。“无纸化”运动并不是抛弃书面语言,而是采取了更便利传递、保存和翻阅的新的电子介质形式而已。

现代信息技术增强了书面语言的表现能力。QQ、OA、微信、电子文件、电子书、电子画册等让书面沟通不局限于文字本身的呈现,可实现多媒体的效果——图文并茂、背景音乐、自动链接等。

必须清楚的是,QQ、微信之类书面语言沟通,尽管是书写出来的文字,但并不等于使用这些工具的沟通就是写作沟通。很多时候,它们是口语风格的网络对话,实际效果如同说话,这时我们应该把它们归类到说话沟通层次。

### ➤ 身体语言,有“情”有“势”,表现丰富

身体语言是指能够被解读的,来自沟通者身体(除声音以外)的信号或信息,如表情、动作、体态,以及身体接触、距离方位、服饰仪表等。

在沟通金字塔的四个层次中,除写作沟通以外,身体语言在沟通过程中都存在。在说话、讲话中,沟通对象不仅听其声,还看其形。在行为沟通中,身体语言比口头语言更有表现力。

身体语言按照其使用重度和频度,可分成表情、体态和动作三个层面。

**表情语言:**眼睛、嘴部的细微动作,脸色的变化,面部肌肉的运动都是无声的语言,通常比口头或文字语言更真实、迅速、灵敏地反映沟通者的内心世界。

**体态语言:**在沟通中坐、立、走的具体姿态,以及头饰、服饰、随身物品等的选择与变化,可以表达不同的信息。例如,两人谈话,身体前倾者内心



的态度通常是更主动些，而不断调整坐姿者通常心中有忧。

**动作语言：**明显的手、足、躯体、头部动作，包括沟通者之间的身体接触、距离的调整、座位的调换、朝向的变化等。

**体态语言**和**动作语言**因为幅度大，表现得当，两者合起来构成沟通者的**气质、气势**，在沟通过程中默默地发挥着作用。不少求职者就是在应聘沟通过程中，体态、动作不强大或不恰当，被面试官在心里否定，只是借故其他表面上的一些不匹配、不符合理由来表达而已。《魅力金字塔》将专门介绍如何通过体态和动作训练，提升我们的个人魅力。

身体语言比书面语言、口头语言更真实，也更具感染力，所以在**复杂的、高级的沟通中**，如恋爱沟通、董事会会议，新闻发言中，**身体语言的运用和识别具有更高的沟通价值**。

但是，身体语言作为一种信息符号，受文化环境、沟通者个性影响很大，每个信息的内容或意义则需要人们用心地识别和翻译。

## 5-5 反馈：高效沟通的信号

反馈，本意上是指信息接收方给信息发送方的回应。在沟通中，反馈被定义为沟通客体对沟通主体发出的沟通意愿和内容的回应，包括语言或非语言的回应。

在沟通中，主体对客体的每个回应，始终是围绕既定的沟通目标而行的。但是客体对主体的反应，则有多种可能。可以有目的的，也可能是无意识的；可以是真实的，有可能是掩盖的等。各种反应，则各有原因。

因此，欲高效实现自己的沟通目标，便需要对客体的反馈有预见性并善于识别出真实的反馈内容。也就是要善于听出话中话，看到话外话。

### ➤ 预见反馈，高效沟通的前提

难事预则立，不预则废。

在传递信息前，除非十万火急，我们应该对客体的反馈做一个合理的预测，根据不同的反馈准备沟通预案，在实际的沟通过程中对客体的反馈进行一种“迎合”，使得沟通过程“你来我往”般流畅自如。

**越是困难的沟通，越是重大的沟通，越是陌生的沟通，越需要预测对方的可能的多种反馈情形，预先设计好应对的说辞。**我们看见的那些成功沟通者，并不是靠天资聪明，也不是靠时来运转，而是成功者在人们看不见的地方下足了功夫。

如果不涉及保密，管理者可通过事前摸底、沙盘推演、角色扮演等方式推测各种情况下客体的反馈，尤其是可能的负面反馈，并据此准备相应的沟通内容。例如，与外单位的重要合作谈判、与其他部门的重大冲突协商，先有反馈预测和预案是必须的。

更有甚者，为了确保重大谈判、重大沟通的一次性成功，故意在之前安排一些**真实的、普通的沟通活动**。对未来重大谈判、重大沟通中的客体反馈进行间接的预测和验证，也可以看成双方重大沟通前的熟悉和预热。

### ➤ 捕捉客体反馈，成功沟通的关键

无论如何预测客体的反馈，都无法代替沟通过程中对客体真实反馈的快速捕捉和确认，这是临场应变的关键。



### ✿ 试探反馈

有经验的沟通主体常常在沟通的初期少说，让客体多说，就是为了试探客体的反馈。

沟通活动是否继续进行下去，很大程度上取决于客体的反馈与主体的预期目标之间的差异。在沟通过程中，主体可以根据客体反馈，调整沟通目标，改变沟通内容。

反馈的形式是多样的，可以是口头的或书面的，语言的或非语言的，有意的或无意的，直接的或间接的，即刻的或延缓的，内在的或外在的等。

### ✿ 激发反馈

在沟通过程中，不断刺激客体反馈，捕捉客体的反馈，是管理者应该具备的沟通意识和能力。

“沉默是金”，就是要管理者不断激发、梳理客体的反馈，从而修正预定的内容、渠道、目标等，以便实现原定沟通目标或与之相近的目标。

## ➤ 主动给主体反馈，促成完美沟通

实际工作中，中基层的管理者面对业务工作的一线，经常被动地接受或回应其他员工的沟通请求，不断地“被”谈话、“被”请示、“被”汇报、“被”交流等。

这些情况下，管理者并不一定是沟通活动的主体。但是，管理者应该“反客为主”，表面上积极回应，实际中主动引导，通过反馈的方式来达到管理者的沟通目标，同时满足主体预先的合理的沟通目标，让沟通活动完美完成。

## ➤ 身体语言，是最准确的反馈信号

在沟通活动过程中，沟通主客体之间存在连续不断的相互反馈，其中最真

实的就是身体语言的变化。

身体语言多种多样，对于同一种表情、姿态、动作，不同的人、不同的环境下有不同的解读。

首先，沟通者的个性影响赋予身体语言不同的含义，同一个动作在不同的人身上可能具有完全不同的意义。例如，在谈话中，有的人盯住你看是专注，有的人则是另有所图；有的人低头是心不在焉，有的人则是在沉思中等。

甚至同一个人，同一种身体语言在不同场合或同一场合的不同时段也会有不同的表达意思。例如，沟通初期不断喝水和沟通快结束时不断喝水，释放的意义就不同。其次，沟通的环境也会严重影响身体语言的表现和研读。例如，在舞台上讲话时来回走动是激动，在会议室讲话时来回走动则是躁动；在办公室内交流时并排站立或坐着传达的是一种平等协商的态度，但如果在室外空间里交流，面对面更能表现平等协商的意愿。

### 身体语言，主动运用普遍不够

前面举例的身体语言，多是沟通客体不自觉的表现。实际上，在中国文化环境下，沟通主体对身体语言的应用普遍是不够的。

本土企业或组织的一些**管理者比较内敛，不愿意真情流露，也不善于身体语言的表达**。随着80后、90后、00后渐渐成为组织中的骨干和新生力量，缺乏身体语言技能的老一代管理者与他们的沟通代沟越来越大，沟通不畅已成常态。

在信息社会，人们更应该成为口头、书面、身体语言三位一体的高效沟通者。随时随地自拍的流行，也是新生代追逐身体语言的一个表现。

要成为高级的管理者、沟通者，必须善于运用身体语言与沟通对象互动，



才能增加沟通的说服力、感染力。

## 5-6 环境与干扰：高效沟通的保障

沟通活动总是在一定的物理环境和人文环境下进行的，即使在网络世界，也存在一定的虚拟环境。人在环境之中，心理、身体就会受到环境的影响，优秀的沟通者善于对环境进行选择、设计、布置，让环境对沟通对象产生积极的影响，助其实现高效沟通。

### ➤ 沟通活动的物理环境

沟通活动总是依托一定的物质条件进行的，包括空间和时间两个范畴。

#### ⊛ 实体空间环境

实体空间环境是指沟通活动进行的具体场所，如办公室、酒店会议室、高尔夫球场等。

特定的空间环境往往造成特定的沟通气氛，环境中的声音、光线、布局等物理氛围会影响沟通效果。例如，**绩效面谈是管理者必须具备的一种沟通技能**。但很多管理者习惯将绩效考核面谈安排在自己的办公室，而没有意识到这一沟通环境并不是最佳的选择。

如果下级日常工作中很少有机会到管理者的办公室，如不在总部上班的员工，就会不习惯待在领导的办公室。即使在管理者身边工作的员工，平常的进出也是请示汇报工作，追求效率，不在乎地位。但绩效面谈是组织与个人之间一个定期、全面的审视过程，应该在一个对于上下级双方显得中立，内部布置



对于主客体都比较平等，也不大容易受其他人打扰的地点进行，才能将双向互动最大化。

### ❖ 虚拟空间环境

虚拟空间环境是指借助计算机和互联网技术，在网络上进行沟通时的网络环境，如网络速度、参与人数和构成、身份真实的程度，以及统一的沟通界面风格等因素。

在虚拟空间中，沟通主体与客体之间存在物理的距离，沟通的语言是被技术处理后才呈现给对方的。因此，虚拟空间环境对沟通效果影响较大。比如同样的一句话，因为网络上字符的显示方式不一样，就会有不同效果。

### ❖ 绝对时间环境

**绝对时间环境是指沟通活动进行的时间段，而不是沟通时间本身的长短。**

在周一上午或周五下午沟通，效果显然不一样；在上班时间内沟通或利用休息时间、节假日进行同样内容的沟通，效果也不一样。

在一天工作时间的早、中、晚时段沟通，因为人的工作状态不一样，沟通效果也不一样。有些管理者喜欢在下班前布置任务，好处之一就是他知道这时对方更容易接受工作任务——因为要下班了，**对方急着下班回家，就不太愿意与上级讨价还价。**

### ❖ 相对时间环境

相对时间环境是一个比较出来的时间概念，包括提前通知的提前度、提前安排沟通活动的准备时间长度。

越是重要的沟通内容，越需要提前通知客体做好准备，如办公会的议事内容。

越是需要客体与主体达成共识的内容，越需要提前通知客体做好相关的准



备，并进行相关检查。例如，关于下季度工作目标的调整，可以先让沟通客体拿出初步计划。

很多管理者自己对时间没有一个良好的把握，便对沟通客体采取随意的时间选择。例如，“等我有空了找你”“你明天到我办公室来”“过几天我们再议”“准备好了就谈”之类不确定的通知方式，忽视了时间环境在管理沟通中的独特价值，降低了沟通效率。

### ➤ 沟通活动的人文环境

#### ⊕ 心理环境

心理环境是指客体在沟通活动前、中、后的心情和情绪状态。

客体处于兴奋、激动状态时与处于悲伤、焦虑状态时，对同一沟通内容的理解、接受、互动意愿是截然不同的，其实际的理解、接受、认可程度也大相径庭。

客体与主体的熟悉程度、客体对沟通场所物理环境的喜好程度也会影响其沟通过程中的心理状态。

因此，我与人谈工作时，比较习惯到对方那里或选他熟悉的环境，目的就是让对方心理放松。

#### ⊕ 社会环境

社会环境包括客体工作所在单位的内部文化小环境和社会文化大环境。

不同的部门文化需要不同的沟通策略。与部门内部和谐的同事沟通，可以同时与多个同事一道谈工作。反之，与部门内矛盾冲突多的同事沟通，就适合单独谈事，逐个人交流。

客体在社会上与在组织内的角色变换，也会影响客体对沟通内容的判断和

接受。例如，两个在组织内部角色一样的沟通对象，一个在社会上很活跃，是某个驴友协会的头目，另一个则很少参与社交活动。与他们各自进行同样的重大工作沟通时，就需要采取不同的策略和技巧。

总之，有经验的沟通者不是想说就说，而是要选择在有利于自己的空间、时间、心理环境下进行沟通，从而促使客体融入现场环境，自然而然地与环境在一定程度上共振，与主体共同形成特定的氛围，共同实现沟通目标。

具体如何运用时间、空间和心理因素来影响沟通，读者可阅读《完美沟通：机会是你说出来的》，其中有两章详细论述。

## 7 沟通环境中的干扰因素

与生活中、社会中的人际沟通相比，商业沟通、管理沟通的一个显著特征是有干扰因素形影相随。

所谓干扰，就是不希望沟通活动顺利达成目标的因素。简单的干扰是沟通环境中的无针对性的意外事件，如沟通地点突然停电、重要客户突然来访等，也可能是沟通场所周边声音、光线的骚扰，或者人员出没的无序等一时混乱的现象。

真正考验沟通主体的是人为的、复杂的、变相的干扰。它可能来自沟通主客体之外的第三方的某些言行举止，或者来自客体群体中个别个体的某些过激反应。例如，有人突然向讲台上扔鞋子，有人故意不断上厕所，在会议现场进进出出，有人非要找正在谈话的领导签字等。

人为的干扰背后总有一定的利益驱动，干扰者试图与沟通活动交织存在，改变沟通主客体的心理和注意力，降低主客体的思维能力，促使沟通内容在传送与接收的过程中出现严重错位等，就是不让沟通顺利进行下去。

人无远虑，必有近忧。沟通者如果对干扰没有事前的预见，在沟通过程中

就可能被动被扰。

## 5-7 沟通金字塔与八要素的关系

沟通金字塔揭示了沟通能力的发展关系，即从说话到讲话、写作和行为沟通的层级。

沟通八要素则是一场成功沟通活动的内在结构的解析，即策略性要素主体—目标—客体—内容的效益属性，与技术性要素渠道—反馈—环境—干扰的效率属性。

层级金字塔与要素模型结合起来，如图 5-4 所示，就构成了高效沟通的行动指南：中长期的沟通能力发展路径，短期的沟通活动设计和执行方法，两者融为一体。

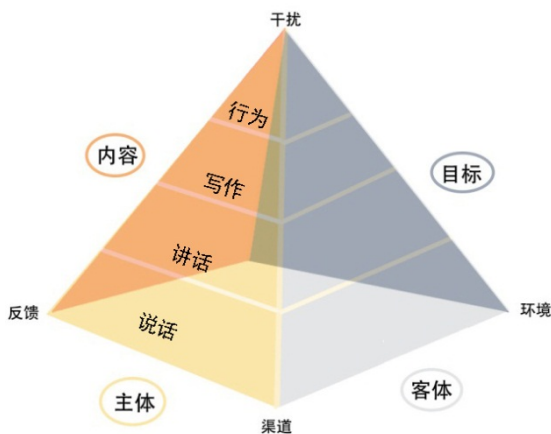


图 5-4 沟通金字塔层级与八要素关系

没有人否认，从管理工作的功能角度看，工作重点在于沟通。也没有人不

同意，从管理工作的时间投入上看，工作重心也在于沟通。

但是，很多人天天在进行沟通工作，从投入的力度看，还不一定做足做够了；从产出的效果看，沟通效果还不一定有提升。

像乔布斯、韦尔奇、任正非、马云、李彦宏这样杰出的管理者都乐于且善于管理沟通。他们各有所长，各有特色，或善于说，或善于讲，或善于写，或善于行。他们的种种沟通活动，成为我们模仿、学习、借鉴的案例。

沟通能力的金字塔和沟通活动的八要素模型就是各类各级成功人士沟通智慧的结晶，是适合所有人和所有场合的沟通发展框架。

我们理解、吃透、消化这个框架之后，再根据工作和生活的需要，因人、因事、因时、因地地组合运用沟通层级的定位和沟通要素的设计，就可以沟通无极限、无论工作沟通或生活沟通，说事事成，说情情到，说理理明。

### 【本章附注】

#### 注解 5-1：运用沟通的八个要素，策划重要沟通活动

首先按照表 5-1，逐个检查设计沟通要素，全盘梳理一遍，形成一个薪酬宣讲会的整体策略和思路。

然后，将总的目标分解落实到各个宣讲人和环节中，如表 5-2 所示。各个宣讲者在其沟通环节实现自己的小目标，整个会议的大目标就有保障了。

表 5-2 中除主持人外，其他宣讲者暂时列 5 位，实际不受此限，具体多少为宜由读者设计时按照会议的整体策略与意图自行确定。

特别需要说明的是，这样的结构性做事方法看似笨拙，但是先慢后快，实则高明。长此以往地要求自己或下属做这样做沟通，几次重复地做下来，再加复盘反思其中的细节成败，必然对沟通要素、策略、技巧烂熟于心，最终面对复杂困难沟通也会信手拈来，游刃有余。



表 5-1 薪酬宣讲大会整体策略设计

沟通要素	要素的现场构建方法和表现	潜在影响或变化因素	应变措施
目标	建议罗列出核心目标 2~3 点:		
主体	建议初拟出关键主体 2~3 个:		
客体	建议将客体分成 3~5 不同群体		
内容	建议按不同客体群需要, 各自提炼出 2~3 点关键内容		
渠道	建议明确为 1+N, 1 为主渠道, N 为辅助渠道准备		
反馈	应预见可能的各种负面反应		
干扰	应排查可能的各种干扰		
环境	时间、地点、设备、布置、道具等硬环境+软环境		

表 5-2 薪酬制度宣讲大会议程设计

主讲者及顺序	阶段内容	阶段目标	时间控制
1			
2			
3			
4			
5			
主持人选			
其他备选			

(注: 有兴趣的读者可通过邮件向作者索取此表的参考答案)

## 第 2 篇

# 全方位的沟通对象策略





## 第 6 章

# 向上级要资源（上）

---

6-1 上级是第一优选的沟通对象

6-2 善于向上沟通的四大价值

6-3 向上沟通的四大障碍

6-4 向上沟通的时间三角形策略



## 6-1 上级是第一优选的沟通对象

### 人人都有上级

组织中总是存在层级的。从沟通的视野看，所有人都是有上级的。地方上的一把手、公司里的负责人、家庭中的家长，总有管得着他们的人、总有让他们感受到约束的人，这些人就是他们的上级。

同样，从沟通的角度看，所有的人都是有下级的，有行政职务的人有行政意义上的下级，没有行政职务的也有下级，就是那些在工作中、生活中部分或全部要听从他的指挥、指导的人。

按照这样的沟通思维，在每个人身边，按照不同的分类，都有一个不同的上下左右关系层，如图 6-1 所示。



图 6-1 沟通的四个方向



因此，本篇以典型的具有行政意义的上下级和左右并行关系的初中级干部为例，包括管理人员、专业人员，系统全面介绍沟通对象选择的策略和艺术。

本篇中的直接上级是按照管理制度，沟通者需要向其汇报工作的人员，直接下级则是需要向沟通者汇报工作的人员，没有汇报关系但业务流程上有工作协同关系的视为水平关系（不管其个人的职级与地位高低），按照工作流程的顺序可分成上游关系和下游关系。

相应地，**每个人都有向上沟通、向下沟通和水平沟通的三大沟通职责**，水平沟通又可分为与上游部门（人）的沟通和与下游部门（人）的沟通。上游部门是外单位时，如供应商作为其业务流程的上游方时，相互间的沟通**仍然属于水平沟通**，因为双方的长期利益是一致的。

但是，当沟通者的工作流程下游是外部客户时，与其沟通就不适宜纳入水平沟通的范围。毕竟很多情况下，沟通者与外部客户的长期利益并不一致。

### ➤ 向上沟通最为重要和需要

第1章中所说的管理者的心智模式的显著特征之一就是先想着找资源、借能力，即从各种上级那里争取尽可能充足的、优质的工作资源和工作能力来完成工作任务。

#### ☆ 资源的价值

因为管理者知道，除非效率显著提高或工作方式显著创新——但这不是天天能有的，任何一项工作投入的质和量基本上决定了其产出的质和量。因此，精明的管理者、专家都知道，要先争取最丰厚的工作资源，然后再争取做出最优秀的工作成绩。“会哭的孩子有奶吃”，其原理一样。

一些部门或企业，**鼓励专家向上沟通**，提前将技术标准、技术要求等客观的信息告知上级领导和主管部门，就是想影响这些领导者和主管部门，在接下

来的单位资源、政府资源、公共资源分配中向他们的项目或工作范围倾斜。

所以在上下左右这些沟通方向中，**向上沟通最重要，因为上级通常掌握我们做好工作的资源和能力。**

### ★ 信息的价值

向上沟通是组织决策的需要。

管理者如果不主动向上沟通，基层的情况上传不及时、不充分，上层的决策就会失去根基，成为空中楼阁，本部门乃至整个组织必然处于风险之中。

尤其是面对复杂、困难、尖锐、敏感的工作情况时，如果与上级有良好的沟通，基于上级看问题的高度、对自己的信任和策略性的指点，你面对“可做，也可不做”或“可理，也可不理”的情形，就会豁然开朗，理解清晰，找到自己的工作切入点。

总之，上级更了解你，其决策也就更适合你。

### ★ 执行的前提

向上沟通是工作任务正确执行的需要。

从下级的角度看，即使不需要上级给予额外的工作资源支持，但是事前与上级充分沟通，准确领会上级决策的意图，是作为下级、正确地完成组织的工作任务的前提条件。

在工作进程中，工作本身或其他相关工作总会有这样那样的变化。面对新情况，尤其是自己并不知道的其他部门、其他领域正在或将发生的新变化，也需要借助于上级的地位进行了解和任务调整。因此，工作进程中，向上沟通也是必不可少的。

### ★ 高效的捷径

在实际工作中，工作涉及的对象并不一定是沟通活动所必需的客体。你与



他可能不熟悉，甚至有过节。但是，你与他最终一定会共同指向某个上级，这个上级便是更有效率、更有效果的沟通对象。

管理的本质在于实践，管理的艺术在于变化。工作中，不是沟通对象是谁就去找谁，而是有很多客体可以找。但是，有一点是肯定的，在这些可选的客体中，上级通常是应该第一优先考虑的对象。

## 6-2 善于向上沟通的四大价值

与上级沟通得顺畅，事半功倍。

管理者要做好本职工作，首先要靠自己的素质、能力，但是上级的关心、理解、支持也至关重要。

### ❖ 机会的价值

无论是工作还是生活，青年时期人与人之间的个体差异原本不大但是中年后出现“人比人气死人”的巨大差距，主要是因为工作或生活的平台差异，或者说机会差异。

不在其位，难谋其政。作为一个年轻人、管理者，有机会担当重要岗位、承担任务和责任，才能有机会学习成长并做出重大贡献。这就需要与上级有和谐恰当的沟通，使自己的才能和品行得到上级的了解、承认和赏识，在相关的机遇、挑战出现时，上级首先想到你，优先考虑你，这就是机会。

我之所以在本书第1版作为工商管理经典图书上市之后，做的第一件事就是将其中的思维观念和策略技巧用通俗易懂的小故事、小案例形式讲给年轻读

者，并取名为《完美沟通：机会是你说出来的》，背后逻辑就是如此——希望即将进入职场的大学生和处于职场初期的青年读者们，事先学好基本的沟通谋略，在现实中少走一点弯路，不错过每个可能的大发展机会。

资源的价值

前面已经论述过这一点，但再强调也不为过。

巧妇难为无米之炊。作为一个管理者，要顺利地、圆满地完成工作任务，就需要充分利用或发挥组织的优势资源。如果没有和谐融洽的上级关系，个人的本领再大，缺乏必要资源的支持和配合，结果可想而知。

需要注意的是，向上请示虽然只能是直接上级（或按照组织制度规定的在特殊情况下的某些越级），但是向上沟通并不局限于直接上级本身。如图 6-2 所示，可以沟通的上级除当事人的直接上级，还包括其他上级、上级的上级等。

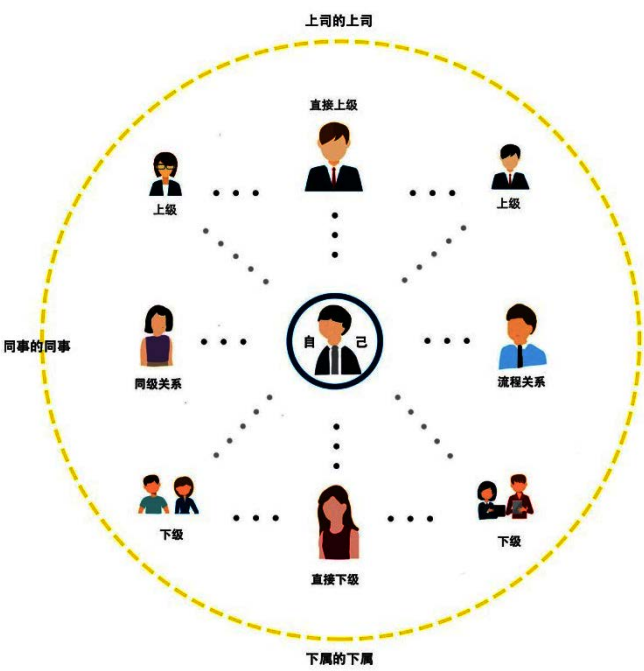


图 6-2 向上沟通的对象



这一点非常重要，如果不能扩大向上沟通的范围，我们获得的资源还是比较有限，特别在下面两种情况下。

- **直接上级弱势**：如果直接上级正好是在组织中明显处于弱势地位的上  
级，在组织内部的资源分配中，不免常常吃亏。所以需要向其他上级  
多沟通，以求得必需的工作资源。
- **部门被边缘化**：由于某些不正常的原因，自己所在部门在组织中一直比  
较边缘化时，只能个人出面多向其他上级沟通寻求资源支持。

当然也需要一定的**拿捏艺术**，与其他非直接上级的沟通不应被误解为越级、越权、打小报告。

### ★ 前瞻的价值

人无远虑，必有近忧。通过与上级保持及时的、经常的沟通，就能够看到长远的工作计划、发展规划，为自己开展工作提供重要信息，使自己尽早做出规划，尽可能抓住各种战略性的发展机会。

优秀的管理者，在与上级沟通时，不会局限于具体工作事项，总会时时刻刻留意上级关于本部门或本组织的近、中、远期发展思路和规划等信息，从而为自己的工作和发展掌握更多的主动性。

有些人只知道抱怨别人发展好、发展快，却不知道他们私下积极做好相关的安排和准备，真正的时机一到，便领先他人一步。

### ★ 学习的价值

作为一个管理者，与上级充分沟通，维持良好关系，不但可以获得工作上必需的支持，而且还可以显著地提升自己在组织中的地位和影响力。

- 通过上级的声誉和影响力，为自己换来其他组织的认可和配合。
- 通过上级的知识和经验，增加自己的学习空间和成长速度。不同的上级，

还有不同的能力优势。与战略型上级沟通，可获得战略性信息、知识和经验；与教练型上级沟通，可获得管理经验、教训和智慧。

向上级学习，既是工作本身，也是自我成长，还得上级欢心。一举三得，何乐不为？

总之，我们在工作中要做出重大成绩，获得长远的、持续的发展，就需要做好与直接上级、其他上级，以及上上级领导的沟通。

同样，在生活中，我们要做好与父母、长辈们的沟通，结果同样一举多得。

- 在学习阶段，父辈们的心血、精力和财力的投入更多。
- 在成家阶段，父辈们的心血、精力和财力的支持更多。
- 在立业阶段，父辈们的知识、经验和智慧的贡献更多。

总之，家有老人是个宝，家和万事兴，这一切前提是我们善于向上沟通。

## 6-3 向上沟通的四大障碍

与上级沟通，效力大，困难亦大。

上级，无论是直接汇报的上级，或者管理层级上的上级，他们通常比下级拥有更多的沟通优势。有些优势是显性的，如其正式的权利和地位。但是，上级更多优势是隐形的，上级自己不会直接说出来，也不愿意直接表现出来。

知己知彼，百战不殆。我们要与具有天然优势的上级沟通，必须深刻认识到上级的各种优势，才有可能知难不难，迎难而上。

上级在下级面前的沟通优势，也是下级向上沟通所必须面对的沟通障碍，主要有四个。



## ➤ 上级的地位优势，你不得不敬

在组织结构中，身处其中的人都扮演着一种或多种正式的角色，所承担的角色规定了其主要职责范围和权限，无形中也明确了其个人地位。

以人为本，从企业文化角度讲是对的，也是应该的，毕竟人是社会最宝贵的资源。但是，以人为本并不意味着人人平等，**事实上人与人之间的实际权力、地位和利益相差极大**。沟通者认识到自己与沟通对象之间的地位悬殊或微妙差异是必须的，否则话一出口就可能让**地位高的沟通对象感到没有得到应有的尊重**，为此而心生不悦，后面的沟通就有障碍了。

从组织结构上看，人类发展历史证明，金字塔是最基础也是最基本的组织结构形式。随着人类社会步入信息化时代，组织结构虽然越来越扁平化。但无论如何扁平化或网络化，下级就是下级，上级就是上级，见识可以不同，但地位不可混淆。我可以听你的意见，但你**必须尊重我的权威——这是有一定地位的人的典型心态**。

作为下级，在与上级的相处中，首先要把自己放在下级的位置，明白自己处于被领导的角色。每个人都不能跨越自己的层级划分，否则必然造成角色紊乱，导致角色冲突，妨碍组织运作。

其次要在沟通过程中，无论作为沟通的主体或客体，最基本的一点都不应被改变——下级对上级在态度上的尊重，尤其在沟通内容上有分歧时，更是如此。

## ➤ 上级的能力优势，你不得不服

上级领导之所以身居高位，是因为他在经营管理思想、专业技术水平或沟通协调能力等方面有过人之处。因此，下级对于上级的意见、建议、指示，首先需要用积极的态度去接受，对上级的领导作用和领导能力要承认和维护。其次，考虑如何客观、理智、坦诚地表达自己的不理解或不同意见。



遗憾的是，现实中总有不少的下级总是试图找出上级的决策的问题，总是试图证明自己，标榜自己比上级更专业等。

不可否认，某些上级确在某些方面，甚至很多方面不如其下级，但是还是得“服”这个上级。这一点让很多人难以接受：明显上级在某些方面的工作能力或技术水平就是不如我，甚至他完全不如我，我什么要服他？

在这种态度下，与上级的沟通几乎不存在。其结果可想而知，下级、上级和工作本身都受到了伤害。

反过来，即使上级的能力不如我们，我们也“服”他，至少要服他能够坐在这个位置上，要服他能力不足还要在那岗位上工作，要服他还愿意与你这个所谓的强者沟通……从这个意义上讲，他也是有一种独特能力的，你不“服”不行。

当我们以这样的态度与上级沟通时，首先能把工作任务完成，同时也让上下左右的领导和同事看到了你的胸襟和能力，你以后必然获得更多资源、更多尊重和更多机会。

一句话，尊重弱者是强者的表现。

## ➤ 上级的资源优势，不得不要

优秀的上级，拥有明显优势的资源。

- 正式权力的角度，组织通常授予上级更大的人财物资源调配权。
- 权力运用的角度，上级通常具有一定的工作流程、工作制度的变通处理权力。
- 非正式权力角度，上级凭借多年的从业经验和广阔的内部、外部人际交流，往往积累更多的无形资源和无形权力，如资讯资源、渠道资源、人脉资源、客户资源和个人魅力等。



这些既是上级本人的财富，也是其下级的财富，应该想方设法予以充分的利用。

充分挖掘上级的权力，就是要获得充分的工作资源，是为了做好工作、达到目标、持续提升。因此，只要一心为公，即使下级紧紧地围绕着、眼盯着上级的权力和资源，优秀的上级也高兴，周围的也是会尊重他，你的下属更是会佩服他。

### ➤ 上级的时空优势，不得不从

上级领导由于工作目标的艰巨和工作内容的繁杂，经常比下级事情更多、时间更紧。尤其是高层管理人员和面向外部工作的管理人员，其内部、外部的工作日程一般排得满满的，常常身不由己。

下级与上级沟通，常理上要求下级配合上级，而不是上级配合下级。下级要主动出击，在上级方便的时间、方便的场合，用上级方便的形式与上级沟通。例如，在上下班车上与领导沟通，在茶歇、午餐时间与领导沟通，用书面材料后再用口头汇报形式沟通。

即使上级时间或活动安排有所变动，沟通被随之调整，下级也应该多理解，再主动约定合适的时间和地点。

在第3章中，我们就说到过“成功者乐意做沟通活动的主角”，一方面，因为成功者有很强烈的把控欲望、效率欲望、目标欲望，使得其愿意在工作和生活中充当主角；另一方面，因为持续的努力使得他们一定程度上拥有上述四大结构性优势，他们即使作为沟通的客体，也会反客为主掌握沟通进程。

出于本能，一般管理者多少都有些畏惧向上沟通，常常采取“多一事不如少一事”的态度，能免就免，能躲就躲，结果沟通不畅，自己的工作绩效受到不利影响和不该有的制约。

## 6-4 向上沟通的时间三角形策略



### 案例 6-1 为什么 CAIT 中标了

CAIT 公司的项目经理一行三人去投标某个企业的项目时，招标方临时更改了一些需求，要求投标单位根据他们的调整，现场重新报价。

其实，大家心里明白，这是招标方临场考核投标方真实能力及压低报价的一个典型商业手段。

但是，大家还是只能按照招标方的规则办，在大会议室内各自散开，各占一块地方开始工作。

这一下现场就热闹了，几家来投标的公司人员各自围成一团忙碌。招标方领导和工作人员在一旁等待大家重新报价。他们看见几个投标单位的项目组人员慌慌张张地拿着电话，压低声音，反反复复与各自的总部或老板联系着……

令招标方惊讶的是，只见 CAIT 公司来的 3 个人，到会议室的一个角落坐下来后，围在一起小声地讨论、计算着，任何人没有打电话给总部或老板。

招标方负责人看到这情景，心里有数了……

投标程序结束后，CAIT 公司中标了，该企业负责人后来主动告诉 CAIT 公司项目经理：你知道为什么是你们中标了吗？是因为……

你以为呢？中标谜底参考本章附注解 6-1。

这与本章的主题向上沟通有何关系？

我们先把这个案例放一放，看看从时间角度，向上沟通有什么策略，届时案例的启示便会水落石出。



## ➤ 领导人工作的三个特征

组织是一个平台，社会、家庭也是一个平台，各个工作岗位和角色犹如一个舞者，与上级的沟通犹如翩翩起舞，共同推动工作的进展。

在这样的互动过程中，上级常常是个邀舞者，下级通常是被邀请者。在舞池中，当音乐响起，不管探戈还是华尔兹，下属都应该配合上级的节奏和风格，与他形成默契，工作或生活之舞才能跳得和谐、完美。

但是，要做好一个舞伴，不了解对方的舞蹈习惯是不可能的。要与上级沟通得好，就需要了解上级的工作方向、工作思路和工作风格。这就需要我们从上级的工作特征切入进行沟通。

**越是高级的领导人，其工作越追求前瞻性、全局性和指导性。**下级向上沟通，便可以从这三个方向去寻找有效的路径。

时间维度的线路图原理是在工作的全程中如何与上级的工作节奏合拍，形成上下共振的局面，如图 6-3 所示。

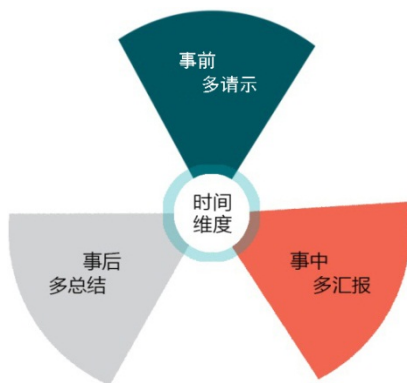


图 6-3 时间维度的线路

## ➤ 事前多请示，准确领悟上级意图

有些下级在上级布置任务时一声不吭，还嫌上级啰唆。但是当上级问起结

果时，又说不会，没搞懂。等到工作出了差错，反怪上级当初没有说清楚。

优秀的沟通者，特别要学会与上级探讨工作任务，领悟上级或组织的根本意图，才能深入浅出，做好工作。他们乐意以下做法：

### ✧ 重复任务的关键内容

在上级交代任务后，下级重复讲述任务本身或其关键点，并且反馈自己的理解，让上级检查自己的理解是否准确、全面。这时，有遗漏偏差之处其实是好事，上级的纠正可以避免错误或损失出现。

因此，复述是一个简单高效的准确、完整、及时转达工作任务信息的方法。

### ✧ 提前汇报方案和措施

对于重要的工作，在开始实施之前，最好将实施方案向上级做一个简短的汇报，寻求上级的了解、指导和必要的资源支持。同时，还可以拿出几种应急策略、备用措施应对意外和紧急情况。

提前汇报方案和措施也是再次检验自己对于上级的意图和要求领悟准确与否的机会。一旦实际开始执行工作任务，理解的不到位就会带来实实在在的经济损失。

### ✧ 有怀疑或有不懂就问

下级想当然地按照自己的思路去解读上级的意思，或者在上级指令模糊不清的情况下，也不及时跟上级进行沟通，直到铸成大错，才自作聪明说当初自己是如何、如何，不但造成实际的工作损失，难以弥补，而且这样的事后诸葛亮招人厌恶。

开局决定结局。如果我们在工作启动之前，既不肯主动地与上级沟通，又不愿积极回应上级的沟通要求，对工作任务的理解就很难达到应有的深度，结果只能平平庸庸，即使没有大错，也难有成绩。



## ➤ 事中多汇报，一定要让上级放心

在工作进行的过程中，下级要多向上级汇报进程、状态和预期情况。

有些下级喜欢有了成绩就汇报，这是对的。但是不能仅限于此，善于沟通者，应该在进程中多汇报。

- 有成绩要汇报。
- 有了差错要汇报。
- 没有成绩，没有差错，完全正常也要汇报。

事中多汇报，无论内容主要是成绩、差错或常态通报，其意义并不在于事件本身，而在于是否具有节点或里程碑的性质，即是否反映工作的本质状态。

上级决策需要有对下级执行情况的把控，如果下级没有及时地多汇报，就容易让上级心存疑虑或无端担心，影响后续工作的开展。

这样的例子在生活中尤其多见，不愿意多沟通，弄得大家都辛苦。很多年轻人、中年人以为自己是成年人了，有能力独当一面，一定要把事情做完了，或办成了，安排好了，才跟父母、长辈们说。

结果呢，在这个事情进行的过程中，这些父辈们一直很担心，他们主动过问事情进行的情况，似乎不好——怕引起子女误会，压力更大；但他们不过问事情进展，似乎也不是——因为实际上他们自己还是有些牵挂，有些担心的，想看能不能给些建议或者提前做些什么准备工作。

如果做子女的能够主动跟长辈们不是说说事情的进展，不但可宽其心，而且还可能得到一些有益的建议，至少可以让他们对有关情况有所准备。快快乐乐的，何乐不为？

这就是事中汇报的价值——至少可以消除人们因为不知情和不确定性而产生的焦虑。

因此，下级通过事中多汇报，让上级掌握工作的进展情况、未来的工作计划，同时从上级那里获得更多的相关工作信息，有利于后其工作的开展。

**事中向上级汇报，还是下级自我成长的捷径。**在工作与预期有出入的时候，向上的沟通常常是获得上级的经验和智慧的机会。通过分析、解决工作问题，上级的才智就被下级所分享。

### 事后多总结，主要的成绩归组织

当完成一件工作后，无论完成得好坏，上级是否明确要求总结，成功者的习惯是主动地做全面的总结、专项的分析，善始善终，经一事，长一智。

事后总结，特别要注意以下两点。

#### 总结不是邀功

找领导沟通不是去谈你如何努力地做事、怎么充分地准备、如何克服了这样那样的困难。

在大中型组织里，工作流程是按照专业化、专门化分工协同设计的，任何一项工作都直接地或间接地依托于整个组织的资源能力保障。把一项工作做对了、做好了是应该的，是组织功能的体现。

如果有明显的成绩，归结到组织体系里，是哪些制度、流程发挥了特别好的作用？是哪些领导、部门、同事做出了特别好的贡献？或者是外部出现了什么特别好的有利因素？这才是正确总结的思路。

简言之，工作完成得好时，多将成绩与上级的指导有方、策略得当联系起来，与相关人员和部门的配合联系起来。淡化个人的努力，突出团队的作用，总是没有错的。那些上级、同事得到你发自肺腑的尊重，以后的沟通自然顺畅，以后的支持会更大。即使这次他们受之有愧，下次他们会更投入地支持你。



### ❖ 总结不是免责

如果出现差错，就推卸责任，寻找各种原因，尤其是客观原因。

**失败要成为成功之母，教训的学费就不能白交。**因此，事后总结真正的意义在于提炼经验和教训，作为本人、本部门、其他相关人员和相关部门的以后工作的参考。这其中最重要的内容是教训，经验没有总结好，不会造成直接损失，但教训没有梳理透彻，同样的错误就会再犯。

简言之，工作完成得不好时，多将失误与自己的工作思想、思路、策略、能力不足和投入不够联系起来，淡化与上级、相关人员和部门的联系，总是没有错的。那些上级、同事得到发自内心的免责，以后的沟通自然顺畅，以后的支持会更大。**即使这次他们免责有点侥幸，以后他们只会更投入地支持你。**

因此，按照图 6-3 三角形的三个角进行沟通，如同用三个锋利的楔子，在事前、事中和事后三个时间点上切入工作全程。

与上级的主动沟通，看似累赘，实则轻松，事半功倍。每个环节的沟通活动，实际上都是在为下一环节的工作提前进行铺垫和准备，一步一步地沟通，一步一步地形成定式，工作自然顺利地推进直到完成。

### 【本章附注】

#### 注解 6-1：CAIT 公司得胜于“功夫在诗外”

精明的领导人知道，一个招标项目绝不是价格越低越好，关键是要能确保项目成功完成，这是最大的效益。这就不仅是要看技术方案和商务条件，更要考察投标方的执行能力和资源配备。

“上午你们的那一幕让我们大吃一惊，你们项目组的专业性、公司管理的规范性，是最好的说明。”招标公司的领导告诉 CAIT 公司的项目经理。



这就是向上沟通的成功啊，而且就是事前沟通的成功！

第一，该项目经理在投标之前，与上级领导充分沟通了技术方案、实施方案和商务方案，并做了相应的各种预案。因此，现场便可以根据情况变化快速做出决定。

第二，更重要的是，在内部的向上沟通中，该项目经理一定充分、透彻地领会了公司和领导对于该项目的战略意图、商务定位，所以知道什么情况下需要请示上级，什么情况在项目战略框定之内，无须打扰上级。

第三，项目经理很聪明，知道这样的事即使要向上级汇报，也应该是离开现场后，以“知会”情况变化的形式进行，而非“请示”如何做。项目经理代表公司去投标，是拿着公司的授权书去的。从法律上讲，项目经理可以在现场做出任何决定，根本不需要任何请示汇报。这也是高明的甲方即招标业主最担心的：公司出面做的书面方案很好，但实际负责实施的项目经理能力很弱，不得不事事请示。

如此一二三，当然是 CAIT 胜了，可见向上沟通的价值。



## 第 7 章

---

# 向上级要资源（下）

- 7-1 向上沟通的空间方法
- 7-2 向上沟通的结构方法
- 7-3 向上沟通的人数取舍
- 7-4 向上沟通的关系艺术
- 7-5 向上沟通的关系维护



## 7-1 向上沟通的空间方法

上一章中提出的时间维度（见图 6-3）是下级与上级持续沟通的主线。有了这个主线，伴随着工作的开展，下级与上级的沟通就有了合理的节奏，这样的沟通就可以实现双高效：沟通的高效和工作完成的高效。

本章将从领导者关注的全局性和指导性方面切入，阐述如何与上级进行沟通。

相对于时间轴而言，基于全局性的沟通，等于在空间方面的维度设计沟通线路；基于指导性的沟通，等于在结构方面的维度设计沟通线路。

空间维度的向上沟通线路图，其基本原理是在组织的全局性上向上级领导看齐，形成大事小事方向一致的局面，如图 7-1 所示。

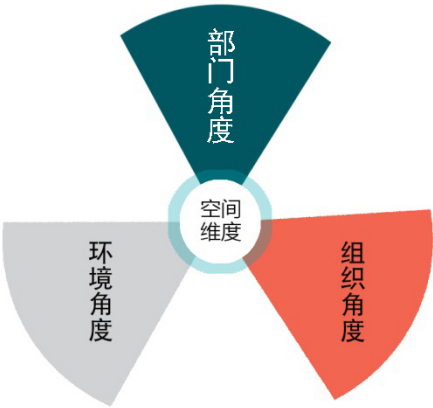


图 7-1 空间维度的线路

### ➤ 在部门里，你是上级的一个桩

优秀的下属首先是优秀的执行者。

作为执行者，我们的第一要务就是要成为组织、团队、小组的中流砥柱。我们在，团队就在、任务就在。我们视职责为荣耀，当个人利益与团队利益有



冲突、团队利益与组织利益有冲突时，无条件地让个人或局部小利益服从于组织或全局大利益。

在国内企业环境中，有些下级对上级抱有成见，认为自己劳苦功高却没有得到应有的认可和奖赏。抱着这样的情绪与上级沟通，怎么能顺畅？

下级与上级的关系犹如柱子与墙面。人们容易看见高楼大厦光鲜亮丽的外表——上级或组织的形象，难以看见内部框架、支柱的支撑作用——骨干的个人价值。但是这不妨碍一个可以成就大事的骨干人员全心全意、默默无闻地为上级、为组织支撑起一片天地。

### ➤ 在部门间，能担的责任就承担

如同框架与楼房的关系，当楼房受到外力冲击时，只要框架能够承受，表皮伤害可以修复。

在组织内部，不同的业务系统、职能部门之间，总会有利益的分歧，你的上级也会有为难甚至受伤的时候。好的下级应该主动站出来，最大限度地为所在系统、部门或团队承担直接的责任，让你的上级可以适度地“脱身”。这样一举多得：

- 工作可以了断。有人承担责任，就可以让指责批评方服气。
- 上级好开展工作。主要责任在你而不在你的上级后，有利于上级开展后续工作。
- 最大赢家是你自己。你的挺身而出既推动了工作，又赢得了尊敬。最知道个中原委的一定是你的上级，上级与你相知越多，未来的工作沟通必然越顺。

## ➤ 在部门外，适当关注其他事

上级与下级，因为在组织中层次不同，其工作圈子、非工作圈子等人际关系也不同。

对于直属的下级，上级的优势明显。但对于其他部门或体系的下级、同级和上级，上级就没有显著的优势了，有时还比其直属下级受到更多的约束。

在这种情况下，因为下级在组织内的横向沟通更方便快捷，尤其在那些非正式的沟通活动中，作为上级的得力助手，我们要自觉作为探路者、建议者、冲闯者，先行一步。

例如，下级先给别的部门的同级或对口人员抛出一个比较强硬的合作方案，作为试探和铺垫，然后上级出面来唱红脸，最终达成一个双方都满意的合作。

下级也可以先去别的部门私底下了解清楚情况，之后再报告给上级，帮助上级决策。

下级私下了解、掌握本岗位、本部门、本单位以外的事情的，是上级鞭长莫及的内容，这些可以构成下级与上级沟通的互补内容。

因为籍贯、学历、经历、年龄、性别、家庭、业余爱好等差别，下级在行业或社会中，对于组织的市场、产品、营销等方面信息的来源，必然不同于上级，这些也是向上沟通的好由头。

总之，下级在部门内、部门间、部门外的行为表现本身，是做好向上沟通的内容来源之一。当我们不再局限自己在岗位那个小点的时候，就可以逐步从点（岗位），到线（部门），再到面（业务），最终到体（组织整体工作）地发展起来。这些平常的、跨界的、琐碎的沟通，看似细微，但是它们在扩展你与上级互知、互动的工作区域和范围。

从空间的角度，向上沟通通道成为下级在组织内向上攀登的云梯。

## 7-2 向上沟通的结构方法

不同于时间、空间线路的形象具体，结构维度的向上沟通线路图的基本原理在于为上级提供具有指导性的沟通内容，主要包括典型案例、关键数据和精彩故事三类沟通类型，如图 7-2 所示。

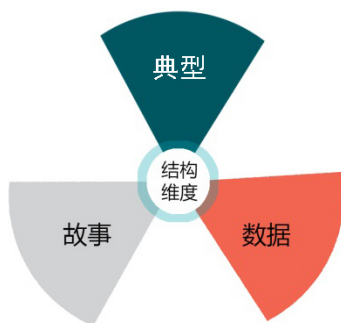


图 7-2 结构维度的线路

### ➤ 与领导沟通“典型”

下级在向上级汇报工作时，为了使上级更好地明白工作开展的情况，更好地把握问题重点，最好找到典型的人、事、成绩或问题作为基准来沟通。

越是位居高层的上级，其工作范围越广，越需要通过典型的工作案例来把握工作的状态、趋势。不具有典型性、代表性的事项，虽然也是工作，但是就上级的时间精力投入来说，成本就高了。

优秀的领导人都知道“典型”的价值。优秀的下级应该想上级所想，急上级所急，时刻注意身边的典型元素，一旦发现苗子，准备好相关的材料，与上级沟通，促进组织或部门的工作。

领导需要这些材料作为其战略落地、执行的推动力量，以形成上下心往一处想、劲往一处使的工作氛围。

我们这样做，等于是在工作中强制自己学习，这个过程会带来三个提升：

- **磨炼观察能力。**下级在主动发现身边的典型案例中，会磨炼自己的观察能力，学会从平凡中发现不平凡的内涵。
- **提高分析能力。**下级在整理典型案例内容时，会提高自己的分析能力，学会站在更高的层面看问题、想问题。
- **学习教练方法。**在拿着案例与上级沟通的过程中，上级对于相关典型材料的“吹毛求疵”，等于给下级做现场案例培训。

## ➤ 与领导沟通“数据”

优秀的领导人不需要下级的阿谀奉承，需要的是有数据支撑的独特内容。管理决策离不开数据支持，没有精确数据就没有正确管理。

一般而言，上级比下级要远离业务一线，对于业务工作的基础数据缺乏直接的感受或掌握。例如，售后主管人员可以说出“近来顾客投诉呈现增多的趋势”的定性结论，因为他知道实际情况。但是对于产品营销总监或产品制造总监之类上级管理人员来说，因为没有看到投诉现场，缺乏真实的感受，这样的笼统说法就没有实际意义。

营销总监及更高级领导们需要的是数据、数据、数据。顾客投诉什么时候开始增加？增加的绝对数是多少？比例是多少？按照投诉的顾客特征来计算，又有什么数据可以发现？最能说清楚的一定是数据。

他们还需要创新的数据，越多越好。例如，上一个例子中，投诉的问题按照质量指标、功能指标、体验指标细分后的比例，投诉问题按照使用时间、使用地区、使用者特征细分后的比例等，分析角度创新，数据就特别有意义。

数据是反映工作最真实、直接、有效的方式。换言之，数据是最本质的说明事情的方式。



因此，下级如果善于为上级收集基础的数据，挖掘有意义的数据，就有了与上级沟通的独门绝技。在众说纷纭的困惑局面中，你挖掘到的一个一针见血的数据，很可能令上级和同事眼睛一亮，工作困惑迎刃而解。

### ➤ 与领导沟通“故事”

榜样的力量是无穷的。

**讲榜样的故事，是大规模、大范围沟通的高效工具。**组织里总有很多值得编辑的故事来源。它们可能是：

- 外部客户、合作伙伴的表扬或批评；
- 社会各界的赞许或谴责；
- 员工的做人风范或做事精神；
- 创始人的言行举止，等等。

优秀的下级应该保持对于身边的故事的敏感度，能够看见别人看不见的深邃意义，求证、核实后与交给上级。

我在某公司任 CEO 时，在工作午餐时得到一个看似极小却极有商业意义的故事，也就是上一章中介绍的案例 6-1。

这件小事，我后来反复讲，成为公司企业文化故事的一部分。对内管理和对外营销中都发挥了特殊的作用，因为它生动地体现了 CAIT 公司的管理水平和工作作风：事前多沟通，事中多放权。

**类似这样的小事，你的身边肯定也有，但是如果你不提炼出来，不交给上级作为故事讲，它们就埋没了。**经过像案例 6-1 中那项目经理这样的有心人提炼，故事就闪闪发光了。

如何从司空见惯的思维中脱离出来、如何从一个点延伸到一条线、组成一个面，正是我们与上级沟通中需要关注的地方。



总而言之，向上沟通的内容结构要求前瞻性、全局性和指导性，这其实与我们的本职工作和个人发展在方向上、原则上是一致的。

我们如果善于站在上级的位置上想事，然后坐在下级的位置上做事，一定能成功。

### 7-3 向上沟通的人数取舍

#### ➤ “心背心”的沟通累人

在深受传统消极文化影响的组织里，与上级的沟通，主要靠一个“悟”字，上级不愿多说，下级不愿多问。

在这样的沟通环境中，对于上级作为沟通主体的讲话、批示之类，习惯要求领会、领悟其中的深刻含义。即便在下级作为沟通主体的场合，人们也习惯于对上级的表态、意见讲究一个“悟”字，强调如何心领神会。

久而久之，大家都在这样的不明不白、不清不楚中“悟”着沟通，工作分歧转化为钩心斗角，沟通活动演变成蒙面戏剧，不仅效率低下，还让人身心疲惫。

在现代健康的组织环境里，内部沟通需要讲究一个“透”字。上级向下级沟通要透明，下级向上级的沟通要透彻。

但是，透明容易透彻难，这就需要下级向上沟通时，在沟通八要素模型的基础上，建立并完善自己的沟通手段。从沟通态度的调整到沟通规模的设计、从沟通形式的默契到沟通内容的计划，都有可以艺术化的空间。

最重要的是沟通主体与客体比例，即人数对比关系。下级对上级，可以以



少对多、大致均等或以多对少，各自有各自的适用场合。

现实中，下级在上级面前比较普遍地表现出自信心不足，下级与上级的沟通也就常常不自觉地被自我约束到“一对一”的唯一形式，即下级个人向上级领导个人汇报工作、反映情况、请求指示等。

除了一对一，为什么不可以一对多、多对一、多对多？如图 7-3 所示。



图 7-3 向上沟通规模设计



### 案例 7-1 怎么就一个人来了

某组织准备进行薪酬机制改革，组织安排人力资源做准备工作，到了预定的向上级汇报的时间了。

公司的管理层领导陆续来到会议室，人齐后，主持汇报会的人事行政副总宣布汇报开始。这时候大家都惊呆了，怎么 HR 经理一个人来汇报这么重大的工作准备？

现场看起来的确有些奇怪。这样的工作检查会一般都是汇报工作的下属坐一大排，人数远远多于听取汇报的领导人数。今天倒好，完全颠倒过来了——一个小人物面对几个大人物。

不过既然人事行政副总已经宣布开始，大家也没有好说什么，只是心里纳闷。

HR 经理已经预料到上级们的想法，开场就说：“先给各位领导汇报一下，为什么我一个人先来给大家汇报，而没有让整个工作组参加。主要是出于这么

两点考虑：……”

原来如此，领导们的表情灿烂起来，心想有这样的操作者负责项目具体工作，薪酬机制改革这个艰巨的项目应该会进行得比较顺利。

HR 经理说了什么开场白，让领导们放心、开心，参见本章附注注解 7-1 的说明。

### ➤ “一对多”的公开沟通

就像案例 7-1 所揭示的那样，在有些情况下，一个人与多个上级同时沟通，具有出奇的效果。

当然，由于多个上级的时间、地点不好协调，所以同时与多个上级沟通需要见机行事，善用各种不期而遇的机会，如某个会议之前或之后的碰头会等。

如果和直接上级或某个上级关系特别好，可以**请该上级召集你希望同时沟通的其他上级**，这样的一对多沟通效果更有保证。因为这个为你牵头的上级，在一定程度上已经是半个沟通主体了，就像案例 7-1 中的那个人事行政副总一样，他虽然坐在客体位置上，心却偏向于汇报会的主体。

一对多的效果主要来自三个方面。

- **突出责任。**一个人汇报首先凸显了他的责任和担当，暂时不让其他同事参与，不是不团结不协作，而是爱护其他人的表现。沟通对象们不得不承认：该下级承担团队责任的勇气可嘉。
- **显示业务和领导能力。**作为一个优秀管理者，富有责任还不够，必须有相应的能力。一个人面对多个上级或部门的质询，还能够应答自如，说明该下级业务能力全面，值得放心。下级能够一个人代表团队来汇报，也表明他得到了团队成员们的信任，其领导能力也可放心。



- **争取工作主动空间。**为团队工作留有余地，这一点很重要。既然是下级一个人面对上级多个人，直观地看沟通现场，下级显然处于对话的劣势，**上级们不好太过严格地对待他。**因此，假如我们在工作上有准备不够或有遗漏的情况，一个人面对就留下挽回的余地。相反，团队到齐了，就没得托词了。

## ➤ “多对一”的团队沟通

相对于一对多的惊奇，向上沟通有时候需要反过来，用多对一来突出团队合作和个人谦逊。

我们如果越能干，越不能忘了自己的助手或团队。在很多情况下，下级带上自己的团队核心成员或骨干成员一起去向上级汇报工作，可以一举多得。

- 在上级眼里，这是一个执行力强的工作团队；
- 在同事或团队成员眼里，你是一个好管理者；
- 在组织内部其他成员看来，这是一个凝聚力强的部门。



### 案例 7-2 怎么会扫众人的兴

某公司的营销部长在前期充分地调研市场的基础上，整理出一个可以让公司销售上一个台阶的创新营销计划，期望得到公司的批准。

但是，他知道，按照目前公司的经营状态，如果没有总经理的坚定支持，他的计划难以通过。因此，要想使计划通过，他必须讲究沟通策略。

以往营销部长有什么新的提议时，他通常会在会前与有关的部门通气，得到他们的支持后，再上报公司办公会正式研究、审批。

这次则不同，营销部长决定直接找总经理沟通。从秘书处了解到总经理晚上没有应酬后，营销部长守在老总办公室门口，以他的部下发现了一个很有特

色的小排档为借口，邀请老总“与民同乐”。

营销部长带着老总到达时，营销部的几个骨干员工早已等候在那家小风味餐馆。席间老总吃得很满意，连连夸奖营销部的人有眼力。营销部长顺势将自己的大胆计划给总经理说了说，一旁的营销骨干个个信心百倍，积极附和来自一线情况，尤其是亲身的经历和感受。

散席后，老总拍了拍营销部长的肩膀，说道：“不错，你把你的计划再仔细推敲推敲，下周上办公会专题研究。”

营销部长知道，大功告成了。

这就是多对一的向上沟通，一举多得，皆大欢喜。

这个案例的解析，参见本章附注注解 7-2。

即使多对一向上沟通的主要目标没有实现，也不影响次要目标的意义。在本案例中，假如老总出于某种原因对这个创新营销计划的态度有所保留，营销部长的个人影响力和营销部的团队凝聚力也会增强。

## 7 “多对多”的集体沟通

邀请多个上级来本部门进行沟通，或者本部门多人一起在会议上向上级进行汇报，实际上就是多对多沟通。

多对多沟通活动中，下级如果是沟通主体，所带领的成员就是第二、第三主体或依次类推；下级是沟通客体，所带领的成员就是第二、第三客体或依次类推。

在这种多对多的情景中，最重要的是全员参与的程度。无论是次要的主体还是客体，都需要参与到沟通活动中，最忌讳领头的下级在领导面前大包大揽，视其他伙伴不存在，如此便失去了集体沟通的意义。



而且，面对多个领导在场，上级还要特别注意与在场的全部上级保持足够的互动和平等的尊重，不能让有的上级感到被冷落了。如果出现那样的情况，被冷落者虽然不在沟通活动中为难你，但之后就难说了，谁叫你不听取他的意见。

## 7-4 向上沟通的关系艺术

### ➤ 向上沟通的态度艺术

态度决定行动。没有正确的态度，就难有正确的行动，也不可能实现持续的成功。在向上级的沟通中，“勤”能补拙，“勤”实质就是下级的态度。

#### ⊕ 作为下级，要“信”上级

下级与上级在地位、能力、资源等方面存在差异，上级通常在这些方面占有明显优势。作为下级，首先应该有的态度便是相信、信服上级领导。

上级能坐到今天的位置，大多是其自己努力的结果。即使上级在某些方面不如下级，即使运气原因使得他成了上级，下级也不应该有轻蔑之感而滋生傲气。取其短舍其长，这对向上沟通没有任何益处。

换一个角度看问题，能顺应或抓住运气也是一种可贵的能力；缺乏专业技能还要做上级、行权力、担责任，其实也是一种能力。因此，无论如何，对上级的信任是一个组织人、社会人的基本操守。

没有这个基本态度，不但今天的工作沟通不好，明天的发展也会徒增阻力，还会受到组织的其他成员的对付——“以其人之道还治其人之身”，你既然不

知尊重上级，那你的下级为什么要尊重你呢？

#### ★ 作为下级，要“敬”上级

上级就是上级，依照工作流程、工作制度确立的管理权威不容挑战。或许你的上级能力平平，从组织整体的利益出发，从长远大局的角度考虑，不论上级的人品、才智是否值得你的仰慕，但是作为下级，必须敬重并服从上级的领导。

组织的力量总是最大的，个人的力量总是有限的。你需要依托组织发挥作用，就必须服从组织的基本原则。组织之所以必须有层级，就是在需要决断、指挥时，有权威存在，有领导存在。

#### ★ 作为下级，要“爱”上级

与上级的沟通，用心和动情是沟通的境界。作为下属，发自内心地对上级领导的喜爱，必然会在情感上有所追随，从而在工作上有所主动，在工作过程中有所快乐。

心存热爱，并不是拉扯个人关系或阿谀奉承地迎合，而是爱工作中的上级，爱那个可以给你资源能力的上级。这是从工作的角度、从组织的利益出发，愿意上级把工作做得更好，使上级发展得更好。

在健康的组织里，只有上级发展了，下级才更容易发展。期待上级犯错、停滞甚或下台，既伤害组织的利益，也阻碍下级自己的前程。

### ➤ 向上沟通的形式艺术

#### ★ 沟通的形式合拍

不同的上级对沟通方式存在明显的接受区别，有的偏好口头语言，说得明白；有的倾向书面语言，言之凿凿；有的喜欢身体语言，一切尽在不言中。



即使同样是书面语言，也有专业语言、通俗语言、图文表达、视频表达等形式的选择，各种语言形式各有优势，在具体的上级面前，要各取所好。

因此，下级应该了解上级在沟通形式方面是否有偏好。上级更喜欢正式的汇报，或非正式的交流？更乐于接受直接明了的意见，或婉转的暗示性建议？更欢迎你来我往的互动性对话，或喜欢程序性的会议讨论？

沟通形式的合拍，并不改变沟通内容的实质，却可以提高沟通效率。

### ❖ 沟通的数据翔实

数据是向上沟通的命脉，好的沟通数据有如下三个特征。

**数据准确翔实。**向上沟通的数据信息必须翔实，能支撑沟通内容。

任何一位上级都不会接受下级无根无据的臆断与猜测。下级要充分发挥自己比上级更接近工作一线的距离优势，掌握与沟通目标有关的数据，用数据信息来支撑自己的沟通内容。

通常，上级领导既需要解决问题的方案，更需要方案可行的论证。如果你的观点论证得不充分，缺乏有力的数据作为支撑，那么你的建议只有被退回再议或束之高阁了。

**数据来源清晰。**要特别注意说明数据的来源，道听途说、断章取义得来的数据都不能作为参考。

由于上级的高度优势，对于下级的提供思路、观念、建议、意见，上级都能都好理解，并且有能力完善。但是，如果一线工作数据有误，上级往往难以纠正。因此他们只能通过这些数据的来源的可靠性，来判断数据的正确性。

**数据可以质疑。**上级通常会对支撑性数据进行交叉检验，反复质疑之后才做决策。下级应该在沟通前做足、做细准备工作，自己先弄清每个疑点，可以回答上级质询。



### ❖ 沟通的方案多样

上级比下级管理的人更多，负责的事更多，因此关心的问题也更多。下级要与上级有效沟通，就需要尽量增加与上级的互知程度，按照上级的需求来组织沟通内容。

**汇聚各家之言。**作为沟通主体的下级要主动扩宽视野、开拓思路，避免囿于岗位可能出现的狭隘、封闭和自大。在与上级沟通之前，不妨多听各家之言，从不同的角度、不同的层面多看看、想想，这样设计的沟通内容能更接近上级的思维模式。

**提出解决方案。**在向上级工作汇报时，除了及时、如实地反映实际问题外，应该提出自己的分析意见和建议，而不是简单地报告了事。那样的话，无异于把问题直接抛给上级，并推卸自己的责任。

**准备多个建议。**关于工作计划、问题处置等方案建议之类的沟通，能典型反映下级的综合能力，因此下级一定要有备选方案。

- **准备2~3个工作思路、路径、策略**，或者准备一个主要方案但预备若干辅助或应急预案，并尽量对比、罗列出各个建议的利弊，便于上级选择、决定。
- **就同一问题有不同的分析和看法**，有多样的思路和措施。这既表明了下级的工作能力和工作态度，又可以在沟通中弥补下级在具体内容上的不足或差错，赢得上级的理解和支持。
- **强迫做多种解决方案如同自我培训**。在与上级沟通之前，多样化方案的准备，就像春雨润物细无声一样，工作过程实际就是一个培训过程。

总之，汇聚各种观点，提出解决方案，并准备多个选择，一方面能满足工作的需要，另一方面是储备、积累下级的沟通能量。**多方案在手，可以大大改善下级在与上级沟通过程中的先天不平等地位**，有利于沟通目标的实现。

## 7-5 向上沟通的关系维护

持续、有效的向上沟通应该不是随机发生的，应该是一种关系的维护。它是经过计划、设计、精心准备后的默契，是下级与上级在沟通的时间、地点和内容的一种约定俗成的艺术。

向上沟通的高级形式就是“三定”：定时、定事、定点的沟通关系，如图7-4所示。

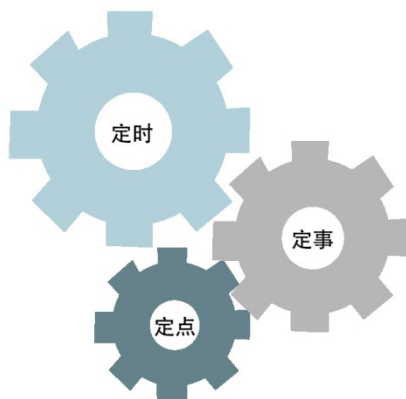


图 7-4 沟通时空设计

不仅仅是向上沟通，其实任何沟通都是如此：沟通双方在确定的时间下，沟通规划好的事件，沟通活动更容易取得成功。

下级与上级的沟通活动在形式上越固定不变，其沟通效果就越好。

### ➤ “定时”沟通的默契

“定时”是指在时间、周期上的相对固定，形成稳定的、经常的沟通机制。

例如，每周一中午与上级一道午餐交流，每周末交给上级一个书面汇报，或每个月请上级来下级部门参加一次员工会议等。

这样为上级与下级双方所计划和预期的沟通活动，主客体的目标很容易接近或一致，沟通效率极高。长期坚持“定时”沟通，具有相当强烈的累积效应，越来越相知相通，工作配合越来越好。

### ★ “定事”沟通的约定

“定事”是指在一段时间内，围绕某些人、任务或业务，下级与上级保持密切的汇报关系。

在实际管理工作中，工作内容并非铁板一块，常常存在阶段性的工作热点、难点、瓶颈等事项，这些事项很可能具有“四两拨千斤”的潜在作用，下级与上级共同选择其中一、二项工作作为阶段性的关注焦点，下级就有关情况随时或定时报告，上级就有关动向随时或定时指导，有助于上下齐心协力完成工作目标。

这相当于在组织内部正常的沟通环境中，建立了一个特事特办的沟通路径。

### ★ “定点”沟通的习惯

“定点”是指与特定上级的定时或定事沟通，安排在特定的环境中进行。

例如，前面讲的周一汇报总是在午餐过程中进行，关于人事的工作一般在出差路上讨论，关于新产品的研发习惯到大会议室内闭门闲谈等。

对于沟通环境尤其是地点的讲究，在于沟通地点对于上级状态的影响。办公室内必然的严肃，对于某些内容并不恰当，所以有时需要故意约定在工作场所以外与上级沟通。

对于需要很多数据、资料支撑的沟通，还是在工作场所内为好，但时间上可以考虑下班以后、上级受干扰较少的时候。

地点的讲究，核心在于上级的心境，在休闲状态中常常是解决大问题的好环境，这些场所一般带给人放松、愉悦的心情，上级也会自然而然地倾向于积



极乐观地考虑下级的各种意见、建议。

## ➤ “三定”沟通，助生活幸福

在社会和家庭生活中，定时、定事、定点的沟通关系同样适合于与父母长辈们的沟通。

我的父母一直被他们的同事、朋友、远亲们羡慕，就是因为退休后生活在儿女的幸福沟通之中；我家兄妹关系、子女关系也为同事朋友们赞美和效仿，其中很重要的原因就是几十年来，我家坚持“三定”沟通。

这其中最典型的、最大型的一个“三定”沟通活动就是由我们家三兄妹轮流办家庭春晚，全家三代人每年春节期间从年三十前起，齐聚在主办者家或安排的某一旅游地一起热热闹闹过大年。

春节活动的主题就是孝敬父母和关爱子女。整个春节期间的活动由主办者操办，一人和一小家辛苦一点，10多人和一大家子超级快乐。

年年如此“三定”下来，积极向上、开放包容、快乐幸福的家风就形成了，这就是基于向上沟通关系维护出来的魅力。

### 【本章附注】

**注解 7-1：这样的工作就该一个人来说**

**有些工作是人多力量大，有些工作是人精力量大。**

本案中的薪酬机制改革项目就属于后者。

要做好这样的经营管理机制创新工作，关键不在于项目工作团队人数规模的强大，而在于项目工作团队中有没有真正的专家，有没有创新又落地的、深刻有高效的洞见、思路和方法、手段。

可喜的是，HR 经理认识到了这一点。做了充分准备之后，事先得到

其直接上级人事行政副总的默许，一个人来汇报了。

在开场白中，他列举出的两点理由是：

（1）自己在团队中是薪酬专家的角色，今天独自来汇报，就是希望让领导们看到工作组核心人员的真实水平，以此为基础进行检查和指导，以后的决策才能有效落地。

（2）目前还在项目工作初期，领导们若觉得不满意，现在的架构可以完全抛弃再重新设计，如果那样，会后由我个人承担返工责任，项目工作组的成员不在场、不知情，他们的工作积极性不会受到挫折。

不管具体汇报内容如何评价，至少 HR 经理的这个一对多沟通决策是很正确的。不仅让上级们看到了他对工作属性的准确把握，还充分展现了他的个人能力、责任担当。

同时，这次一对多沟通还为他以后与有关板块的领导人一对一深入沟通打下伏笔。

显然，这是一个成功的开局沟通。

#### 注解 7-2：向上沟通借众人力降低风险

首先，营销部长明白这次与平常的工作建议不同，新营销计划比较冒进，有较大风险。如果事先征求其他部门的意见，虽然他们不一定反对，但是公开支持或附和的可能性不大。这样重大的决策，需要的不是循规蹈矩的流程，而是领导人的魄力。

其次，自己一个人找老总谈这样风险较大的计划，容易给人急功近利的误解。

最后，一个创新性大、挑战强的计划，没有众人的参与是不可能实现的。即使计划本身很完美，能否成功还得看执行的力度。

因此，必须采取多对一的方式向上级沟通。而且，为了降低老总的压



力，选择在聚餐上抛出来，不必太严谨，老总初步接受的可能性才大。

事实上，结果正如营销部长所料，他的沟通目标达到了：老总先原则上同意了这个创新营销计划，只待他在办公会上做出详细的、准确的报告，听取一些有关领导和部门的补充意见和建议即可。



## 第 8 章

# 向下级要支持和执行

---

- 8-1 向下沟通很简单吗
- 8-2 向下沟通的四个障碍
- 8-3 向下沟通的基本策略
- 8-4 向下沟通的改善策略
- 8-5 向下沟通的高级策略



## 8-1 向下沟通很简单吗

前面我们花了很大的篇幅研究向上沟通，相信读者都明白，在我们的日常工作和生活中与权威、上级、名人、长辈等人沟通之难。但是，对于下级，很多人想当然认为：那有什么难沟通的。

### ➤ 以权压事，假省事

的确，很多人都认为向下沟通不难。我们听父母的话，听从上级的指示，天经地义。所以，下级听我们的话也是天经地义的。

正是出于这样的错误思维，现实中的向下沟通才不乏以下三种情形。

- 有时间、有心情就给下级沟通；
- 没时间、没心情就长话短说，直截了当地布置完任务了事；
- 要是下级硬是不服，就直接命令下级：要么照做，要么走人，由下级自己看着办。

正因为我们身边不少这样的传统等级文化陋习，所以我们很多人从小在家里就只有被动接受来自父母、长辈的说教、呵斥，与他们少有推心置腹、畅所欲言的沟通。

我们长大了，到了社会上，习惯的使然，又陷入新的怪圈：上级不善于与下级沟通，下级也不愿意与上级沟通。这导致现实职场中封闭、防备过多，开放、理解过少；导致很多人陷入身累、心累，费力不讨好的焦灼之中。

所以，当我们作为父母、长辈时，应该重视向下沟通策略和艺术，在与子女、晚辈们的积极沟通和深度互动中，表达我们爱心和责任，而不是拿着爱心和责任当令箭。当我们作为上级、权威时，更应该注意改善向下沟通技巧，让下属工作得明明白白、高高兴兴。



## ▮ 下级：岗位相同人不同

上级通常是一个岗位一个人，但下级，通常是一个部门、一个班组、一个团队的所有成员。因此，从岗位上看一群下级可能是相同的，可当作一个人；但是，从个性、能力、表现上看，下级又是不同的一群人。

面对一群人与面对一个人，沟通显然是不同的。我们现在就看一个普通但不平常的向下沟通困惑。



### 案例 8-1 先给谁说好

鲁智是某公司市场部的主管，他的手下有三个成员，他们的业务能力不错，做的市场策划常常得到同行的一致好评。

但是在公司内部，因为策划工作，市场部与其他部门如销售部、财务部冲突、争执不断，时常有些劳心费力。好在市场部内部，人员少、事单纯，几个人还是齐心协力、沟通顺畅，大家都是有啥说啥，雷厉风行。

今年年初鲁智调到了销售部。在不到3个月时，销售部的几十人不仅变得比在前任主管领导下更人心不齐，而工作也散漫了。公司领导年初之所以决定鲁智调到销售部，一是看他热情、有冲劲，二是看他在市场部的工作做得好，希望他能把销售团队团结起来，把业绩尽快做到同行前列。

面对现在这个情况，大家都着急起来。

鲁智也意识到问题的严重性，于是请来实践派管理专家诊断问题根源。经过一番诊断，问题根源浮现出来了。

鲁智之前做市场策划工作很出色，他来到销售部后并不缺乏开展工作的创新思路；他在公司内部德才兼备、年轻有为，也不缺推动工作的领导魅力。

但是，**这些优势恰恰使他忽略了管理沟通的重要性和权变要求。**

原来在市场部的时候，他拥有正式的权力和非正式的专业影响力，与下级



沟通几乎不存在障碍。加之市场部人员少，学历、年龄都相近，各工作岗位的性质也几乎相同，所以他的“雷厉风行，有啥说啥”的沟通风格也合适。

但是，销售部就不一样了。人员多，岗位多，成员的年龄、学历、经历差别大，销售人员面对的产品、地区、通路和业绩差异也很大，员工的综合表现呈典型的正态分布。大部分人处于不思进取的中间状态，先进标兵和消极后进的人都同时存在。在这种情况下，在部门内部“雷厉风行，有啥说啥”的风格就不适合了。

专家建议鲁智将员工按照其当前的综合表现，分成三类：

- A类，先进的员工，包括标兵式员工，占25%左右；
- B类，良好的员工，占50%左右；
- C类，落后的员工，包括不合格的员工，占25%左右。

然后要求鲁智将手上需要向员工们宣讲、布置的工作计划、管理制度或其他事项，站在员工的角度也试着分成三类：

- a类，利好的沟通内容，如奖励比例提升、新产品提前、地区销售主管的价格调整空间增大等。
- b类，无明显、直接的利益冲突的沟通内容，也就是日常工作，如销售流程的优化、销售报告内容的调整等。
- c类，利差的沟通内容，如奖励门槛指标提升、预借现金减少、广告费预算削减之类。

专家要求鲁智思考：针对a类、b类、c类沟通内容应该优先与A类、B类、C类中哪类员工进行沟通？沟通重点在哪里？

专家说，这个问题想通了，鲁智与下属的沟通就会显著改善。

你的想法呢？当前较好的沟通先后顺序安排见本章附注解8-1。

## 8-2 向下沟通的四个障碍

作为上级，向下沟通是最基本的工作职责。

一个管理者可以不参与上级的决策制定，即不做向上沟通，只做一个纯粹的执行者，可能是对的。

一个管理者在短期内或特定任务下不与组织内其他部门沟通协调，即不做水平沟通，可能也是对的。

但是，一个管理者不可以缺少与下级的沟通，这是完成工作任务所必需的手段。管理者即使没有行政意义上的下属，也有工作意义上的下属，如团队成员、合作伙伴、追随者、粉丝之类。

在第6章，我们分析过向上沟通的四大障碍：上级的地位优势，不得不敬；上级的能力优势，不得不服；上级的资源优势，不得不要；上级的时空优势，不得不从。

反过来，在向下沟通时，同样的四个障碍就变成了四个优势。从这个意义上讲，上级与下级沟通时很容易。

但是，这只是一厢情愿的想法。

向下沟通也有三个普遍的沟通障碍。

### ➤ 相对下级，你的业务能力如何

下级是做具体工作的，很自然地希望上级给予工作上的具体指导和帮助，常常会带着具体的问题、困难来找上级解决。因此，若是你不熟悉业务工作，下级心理上容易对你的沟通不太认可。

当你的业务或技术工作能力的优势不明显时，你可能只能用正式的权力进行指挥，而缺乏足够的影响力作用，你的沟通就容易遭遇下级从业务或技术的



角度发出的质疑声音。这是很多初中级管理人员、技术人员面临的成长苦恼，严重的情况下，这些上级会被下级嘲讽“外行指挥内行”。

一些基层员工也喜欢用这招为难其上级，沟通得不高兴就“摔盘子”，对上级说：你来做嘛！

因此，业务能力不强是向下沟通的主要障碍。

### ➤ 相对下级，你的时间精力如何

组织最典型的结构是金字塔形式，因此，我们大部分人面临这样一种上下关系：上级人数少，下级人数多。我们的地位越高，越是“一人之下，万人之上”。

因此，面对众多下级，向下沟通的时间、精力的分配常常成为一个无形的的问题。例如，如果上级每天计划用一小时与一个下级做一次深度沟通，那么一个 20 人的小部门或小团队，上级与其中一位员工的沟通就要一个月才能轮到一次。

人们普遍会称赞那些成功的企业家、领导人、管理者或专家精力过人。这就是其中的一个方面，他们管理千军万马，但是他们不只与身边的直接下级沟通，还常常越级与底层的下级沟通，其中的时间、精力安排的确令人敬佩。

从这个意义上说，身体不好，不要做领导。

因此，上级的个人时间、精力的不当安排是向下沟通的无形障碍。

### ➤ 相对下级，你的文化融入如何

相对于下级而言，上级的工作调动更频繁。

一方面，他们作为能人，常常面临突然被调动到某个组织、部门去救急、重用或培养的情况；另一方面，他们作为职业经理或专业人士，在不同组织之间的主动流动率也比基层员工高。

如此一来，你如果不是与你的下级同事一道成长起来的，而是空降到某个工作部门的时候，就算有正式权力和业务技术方面的影响力，也可能沟通不到位。因为你不了解新地方的企业文化，还没有融入其中，你过去的习惯沟通策略与这里的软硬环境不匹配。

在案例 8-1 中，当事人在公司内部的不同部门换岗，就出现了类似的问题。不同部门有不同的文化氛围，需要不同的沟通策略。可惜，这一点常常被忽视了，造成很多空降兵铩羽而归。

因此，是否融入企业文化是新转任上级向下沟通的特殊障碍。

## ➤ 相对下级，你的沟通能力如何

业务能力问题，是问题，也可以不是问题。越高级、高层的管理者越脱离业务第一线的具体工作。

时间精力问题，是问题，也可以不是问题。越高级、高层的管理者面对的下级越多，时间不够是永恒的。

文化融入问题，是问题，也可以不是问题。正因为文化有差异，才有分析问题的眼光和改变旧文化的机会。

当然，这一切的**关键是：上级本身具有强大的沟通能力！**

当你管辖的部门人数较多，超过了通常意义的小团队的合理规模时，如同案例 8-1，简单直白的沟通不再有效，沟通需要特别策略设计才能达到目的。

其实，管理者自身的成长过程或发展的标志，就是其沟通对象的规模不断壮大的过程。**成为越来越大的领导、专家、权威的过程，就是下级规模越来越大的过程。**

组织也是如此。企业发展壮大的过程，如特大型、大型、中型、小型、微型企业的划分。从外部看，分类标准是营销或利润的规模；**从内部看，其实是**



**沟通的规模和复杂程度的等级。**为什么企业规模的主要标准都有人员规模指标？

从经营角度，人员规模与产出密切相关；从管理角度，人员多少与沟通密切相关。

例如，对于软件企业而言，100 人以上就算中型，300 人以上算大型。而对于工业企业，300 人以上才算中型，1 000 人以上算大型。两者之间的数量级差别就在于前者的内部沟通复杂程度远远大于后者。

因此，向下沟通的核心障碍其实是上级自身的沟通能力。

## 8-3 向下沟通的基本策略

### ➤ 向下沟通贵在找“杠杆”人物

随着我们自身的晋升或所在单位自身的发展，下属人数逐渐增多，下属们的自身素质和目标差异会逐渐增大。管理者进行向下沟通时，会出现很多分歧，沟通并不能轻易达到应有的效果。

这时候，在下属人群中寻找支点性人物便是首要的策略。

大面积的沟通之所以困难，就在于沟通对象人数众多、形形色色、利益差异大。为此，可以根据某项或某类工作的特殊性，把下级可以划分成不同的利益群体。

- **支持性的利益相关下属：**工作积极，主动为公司着想，与他们沟通比较容易合拍。
- **非支持性利益相关下属：**对沟通活动尽量避而远之，对沟通内容的理解通常不到位。
- **随波逐流性的相关下属：**自认为无足轻重，既不积极，也不逃避，而是

随波逐流，看风使舵。

- **投机性的利益相关下属**：数量不多，既可能变成威胁者，也可能转化成合作者，这取决于沟通的效果。沟通“通”了则是一通百通，积极、主动、配合；沟通不“通”，那就是顽固、死硬、抗拒。

这个分类比案例 8-1 中专家提出的按照业绩分类更精细一些，适合下属从事多项重要工作，而且各项工作业务属性差异大的情况。



### 案例 8-2 撬动会议现场的杠杆

有一部电影呈现过这么一个经典的沟通场景。

某集团兼并一个小公司后，让总裁助理出任该公司的新总经理。但是兼并协议明确不得裁员，包括原总经理在内的人员必须继续雇用，这显然大大增加了新总经理的管理难度。

新总经理到任后，于次周星期一早上召开第一次员工大会，宣布公司的发展战略思路和工作部署，包括原总经理在内的全体员工参加。

新总经理当然明白，被免职的原总经理在场必定是个强烈的干扰。但是又必须让他参加的，毕竟他愿意留下来工作，并且不能解聘。

怎么办？

.....

会议准时召开，新总经理出乎意料地把控了会议进程，取得很好的沟通效果。

沟通成功的原因何在？

新总经理关键的沟通策略之一，就是他找对了员工大会沟通的杠杆支点——与原总经理明显分开坐，坐在前排 2~3 个骨干员工中间。他们是现场最好的杠杆人物。公司发展与他们个人命运息息相关的，他们已经用身体语言表态不



愿意追随和附庸原总经理。

会议中，新总经理通过引导、影响杠杆性员工，最终成功地激发了全体员工的工作激情。

究竟谁是最适合的特殊利益相关者？对于决定向下沟通效率的杠杆人物，如何选准他们是有方法可循的，具体参考本章附注注解 8-2 中的分析。

## ➤ 不同沟通内容需要不同的杠杆人

### ⊕ 创新内容的杠杆人

高度创新的沟通内容，如新的工作模式、技术手段、市场领域等，下属容易基于不熟悉、不了解而产生压力、恐惧。

这时的杠杆人物，应该出现在支持性的利益相关下属和投机性的利益相关下属群体中，他们是专业知识的权威。

先说服他们，再由他们出面说服其他员工，你的创新思路和做法就比较容易接受。

### ⊕ 困难内容的杠杆人

明显困难的沟通内容，如超高的工作目标、严酷的工作条件、十万火急的任务等，下属容易知难犯难、畏惧萎缩。

这时的杠杆人物，应该在非支持性的利益相关下属和自认为无足轻重的利益相关下属群体中寻找，他们是言行一致、一诺千金的名人。

首先说服他们，再由他们出面说服其他员工，人们就会比较容易相信你的克服困难的能力和方案。



### ⊕ 风险内容的杠杆人

风险不定的沟通内容，如开发新产品新市场、接受落后的部门或人员、引进新的工作流程等。如果显见的利益很大，下属热情会很高；但如果顾忌失败后的巨大损失，下属容易犹豫不决，对于沟通内容将信将疑、迟缓行动，沟通目标难以落地。

在这种情况下，应该主要在少量投机性的利益相关下属中寻找职位最关键的群体，也就是在众人看来既得利益最大的那些人。

首先说服他们接受，他们会基于其显著的个人利益，竭力吆喝你的沟通内容。他们有利益，但也直接承受着失败的风险，所以他们出面说服其他员工就会顺理成章，其他员工没有不接受、不支持的理由。

## 8-4 向下沟通的改善策略

### ➤ 向下沟通，奇在使用“传声筒”人物

这里的“传声筒”，是指在一定范围内公认的可以有效地把上级的话传给别人的。有意识地培养自己的“传声筒”，其意义十分深远。

### ➤ “传声筒”的“双向”沟通

一方面，上级可以通过他来了解组织成员的工作情况、情绪状态，对出现的问题尽快做出反应；另一方面，下属们也乐于通过“传声筒”向上级表达真实愿望和想法，如提出的方案请“传声筒”做初步评估，确定是否有益，或者请他提出修改意见，提高方案的可行性。



也就是说，上级选择的“传声筒”的作用是双向的，一方面为上级服务，另一方面也为下级服务。

### ⊕ “传声筒”的“预热”沟通

上级与下级的沟通遇到困难，“传声筒”可以在沟通活动之前，以上级的“化身”的特殊身份进行必要的信息铺垫，使得其他人在正式的沟通活动中，更容易理解接受上级的意图。

### ⊕ “传声筒”的“冷却”沟通

在沟通活动之后，“传声筒”也可以利用其“化身”身份，承受暂时员工因不理解或不接受而产生的“怨气”，这无形中延续了沟通活动，朝沟通目标方向又进一步。

在沟通活动之后，“传声筒”还可以有针对性地做一些补充性的小范围沟通。作为上级化身，“传声筒”心平气和地用更通俗的语言阐释上级的本意，让下属们更好地理解接受。

作为一个中高级管理者，一定要随时随地培养自己的“传声筒”，共同努力，促使工作沟通事半功倍出奇效。

## ➤ 让你的“传声筒”，既传声又能传神

首先必须明确，启用“传声筒”的目的就是让他配合你完成上传下达的沟通工作。因此，给“传声筒”的信息应该非常简单明了，他能完全听懂。

每个“传声筒”，都只是每类沟通活动的补充，而不是取代。人们都希望“传声筒”能给自己画龙点睛、言简意赅、入木三分。所以管理者需要把复杂的问题简单化，把简单的问题深刻化，需要让你的“传声筒”准确理解你的思路，再用他自己的语言或沟通方式去表达，做到既传声更传神。

为此，优秀的领导人、管理者需要的是一个“传声筒”网络。

### ★ 各个层面都需要“传声筒”

组织越大，层级越多，在不同层级的下级，他们可信服、可接触的“传声筒”也不同。在大型机构中，仅依靠个别或少量的“传声筒”传递组织上下的情况基本不可能。

大中型组织的领导人和高级管理人员，应该在各个层面都发现自己的“传声筒”对象。培养不同层级的“传声筒”，以保证不同层级、不同理解力的人，都能得到“传声筒”的服务，让沟通更顺畅。

### ★ 各个群体都需要“传声筒”

对于组织结构上层次少，但是下属人数众多的扁平化员工队伍，则需要按照下属员工的社会属性、社交圈子来设立和培养“传声筒”。

这里的“传声筒”完全以非正式沟通的方式来辅助管理者的正式沟通。让分处于每个社会性分类的小群体都受到重视，尤其让他们可以在与“传声筒”的非正式沟通中提一出问题、发牢骚，这样会更加有利于管理者意图最终落到实处。

### ★ 专业领域有专业“传声筒”

对于一些涉及高新技术、核心流程、内外对接、法定程序的工作内容的沟通，通常都显得深奥、复杂、陌生，如果有戴着专家符号的“传声筒”的辅助沟通，效果大不一样。

他们可以用更通俗、更实在的语言或表达方式，如用手绘示意图，象征性地说明管理者不便明说或者没有时间细说的内容。



## 8-5 向下沟通的高级策略

### ➤ 优秀的管理者离不开“告密者”

管理者要想与下属员工的沟通有效，知己知彼是前提。因此必须扩大对下属工作实情的了解，扩大对一线工作的了解。

人性使然，人们总是习惯报喜不报忧。这对于当事人而言，并没有什么大过错，事已至此，他无可奈何，能掩盖就掩盖。

但是，这样的隐瞒不报，或者大事化小、小事化了，对于管理者却是极端危险的。对于这些失误、错误、损失，如果不能及时掌握，管理者做出的工作决策就会偏离事物发展的轨道，进而铸成更大的风险。

优秀的管理者在与下级的沟通中，总是特别关注各种负面的消息的上传。因此他会在工作一线培养专属自己的“告密者”，鼓励“告密者”随时随地将一线发生的负面事件通报给自己。

### ➤ 告密者是优秀管理者的眼耳手

有了这样的告密者，管理者的力量得到全天候的加强：在距离自己眼睛最远的地方有自己的“眼睛”；在隔离自己最强的地方有自己的“耳朵”；在可见不可及的地方有自己的“双手”。

管理者做起工作来就非常自信、踏实、有章法，因为他在第一时间，像实况转播一样获取到自己管理范围内、外的各种坏消息。有了坏消息的保障，我们就能觉察到市场趋势的演变、工作环境的恶化，从而预防在先，就很小可能会遭受突发的致命打击。

### ➤ 合格的告密者是组织不可或缺的特殊角色

我们这里倡导的告密者，与传统意义的“打小报告”完全不同。这是一种

沟通角色，优秀的管理者和优秀的组织都需要它。

### ★ 告密者的职责

告密并不是在背后说坏话、抹黑事实，而是在维护组织的利益。告密者的职责是对负面事实的迅速、如实呈报，绝对不添油加醋，也不避重就轻。实事求是，所见即为所报。

与正式的汇报不同，告密者走的是非正式、非公开的汇报渠道，不影响正式的沟通汇报程序或过程。

### ★ 告密者的奖励

告密者的“告密”工作方式是隐蔽的，其“告密”工作成绩也是隐蔽的，如何调动告密者的工作热情，这也是很考验管理者的地方。

直接给予告密者物质奖励常常会适得其反，授人以柄——人们会认为告密者为了悬赏而出卖别人。所以更多需要精神奖励，这就需要管理者树立个人魅力来弥补了，让别人自觉自愿地、心甘情愿地做告密者。我们将在《魅力金字塔》中再追述。

合理培养一些告密者，从长远来说，是对组织的发展和前途相当有益的体系建设。健康的组织需要一些乐于通风报信的人。一个优秀的管理者，需要自己的告密者。

## 【本章附注】

### 注解 8-1：有顺序地沟通

案例中，鲁智现在负责的销售部显著不同于他之前的工作部门，一是人数多，二是状态差异大，三是部门工作氛围和整体业绩都不好，急需改变。



这样的改变首先需要从管理者自身做起，不能简单照搬或沿用之前市场部的工作经验。这就是需要权变。

所以，专家要求鲁智有区别地进行沟通，简单地以为“整合”就是要大家“合”在一起，那就不是管理了。整合的是心，不是身。“心聚+身散”，才是最佳工作状态，才能适应销售工作的业务特征——这尤其不同于市场部人员的“心聚+身聚”。

因此，专家建议鲁智现阶段先按照表 8-1 进行沟通活动安排，有望迅速改变其沟通效果，扭转部门状态。

表 8-1 向下沟通的客体优先顺序选择

	a 类沟通内容	b 类沟通内容	c 类沟通内容
A 类下属	第一优先	第三顺序	第一优先
B 类下属	第二顺序	第二顺序	第二顺序
C 类下属	第三顺序	第一优先	第二顺序
优先沟通的重点	如何好上加好， 将利好用尽	给予后进员工表 现的机会	先拿出预案，再 告知全体

必须强调的是，表 8-1 设计的所代表的沟通的结构性的方法，是普遍适用的，但是其中的优先顺序选择是有针对性的。

即使对于案例中的销售部，过一段时间后有些优先顺序也需要调整。现阶段鲁智的主要工作目标是一边维系业绩，一边快速整合人心。人心合力完成之后，下一阶段主要目标很可能变成全力冲刺业绩，沟通方法也需要相应的变化。

#### 注解 8-2：杠杆人物，选准是有方法的

首先，杠杆性人物必须是下级群体中的一员，与沟通内容存在明显的利益关系；否则，身在外，难言世事。

案例中那 2~3 个骨干就是这样的，公司发展好，他们受益最大；发展不好，他们受损最多。

但是，所有下级多多少少都有利益关系，与他们利益关系同样大的人也有，那为什么是他们？

所以，**选择杠杆人物的第二条原则是特殊的利益相关者**，特殊的关键在于当事人对于沟通内容最有发言权，这可能来自其专业知识的权威，或者来自其所在位置的关键，或者来自其个人声望的美誉。

简言之，通常的杠杆人物就是沟通内容涉及的领域里的意见领袖，他们可以是一贯的支持者，也可以是一贯的投机者。

这样一来，案例中那 2~3 个骨干就是当之无愧的杠杆了。



## 第 9 章

# 向上下游和左右要配合

- 9-1 水平沟通的基本策略
- 9-2 如何寻找工作性意见领袖
- 9-3 如何寻找关系性意见领袖
- 9-4 水平沟通的改善策略
- 9-5 水平沟通的高级策略
- 9-6 全方位的 ABC 沟通法



## 9-1 水平沟通的基本策略

先来看看部门之间沟通的困惑。



### 案例 9-1 找谁说好

案例 8-1 中鲁智按照沟通专家的意见，排出了向下沟通的策略表 8-1 后。按此策略实施一段时间后，内部面貌果真焕然一新，心气明显正了。

鲁智便把工作重心转到提升整体业绩上来。

他发现在目前的工作制度和流程下，大部分销售工作都必须在与 10 多个平级或谈不上级别的相关部门反复沟通、协调后才能完成。谨慎有余，效率不足，明显不适应市场上的激烈竞争和瞬息万变。

在得到营销副总的鼓励后，鲁智拟提出一个营销流程优化方案，这个方案的基本思路是简化销售的工作流程，减少介入的部门数量。

有了前面的内部沟通改善的成功经验，这次鲁智就不再鲁莽了，他知道应在方案被提上公司办公会研究前，先做一些横向的沟通，增加方案被认可和批准的可能性。

以下是鲁智在办公室初步想到的人选：

- 实际权力最大的部门的主管？
- 平常声音最大的某部门主管？
- 同财务部进行一次比较正式的交流？
- 最受大老板器重的某位中干？
- 将受益于提案的某些部门领导？
- 公司内任职的老板家人？
- 公司聘请的管理顾问专家？

哪些适合在会前沟通一下？



如果你是鲁智，你会选谁进行会前沟通？沟通的目标、要点是什么？参考意见见本章附注注解 9-1。

平级部门由于职能、专业存在显著的不同，沟通时都容易过高看重自己的职能价值、专业优势，从而自然地忽视其他部门的意义。有成绩相互争抢，有问题时相互推诿，强调部门之间的分工，忽视部门之间的合作。

因此，水平沟通比向上、向下沟通更依赖策略和技巧。

## ➤ 水平沟通弹性空间大

在组织中，水平沟通是针对同级之间的沟通，大家职位相近、地位相同，在工作上不存在领导或被领导的问题。

沟通者与一个或多个沟通对象之间的工作关系是部门对部门的工作配合关系，岗位对岗位的工作协商关系。

正因为如此，相互之间的沟通就变得十分重要。沟通得好，就合作，沟通得不对，就不配合。虽然有工作制度、工作流程来约束，但制度和流程都有足够的弹性空间，以适应具体的、变化的工作情况，否则制度和流程就会成为组织发展的枷锁。

**这些弹性的空间，就是沟通的余地。**制度流程越灵活，沟通余地越大。在创新企业、在知识型企业，水平沟通的范围和频率就比成熟企业、运营型企业大得多、高得多。

## ➤ 水平沟通对象多且变

不同于向上、向下沟通对象的相对少或固定，水平沟通对象多且变化。例如，某个组织的所有职能部门、作业部门、辅助部门；某个单位的所有一级部

门、二级部门；所有分公司；所有处级干部；所有部门经理；某个单位分布在各部门的财务人员，等等。

这些潜在沟通对象数量通常较多，而且每次工作内容不同，涉及的沟通对象（负责部门或具体负责人、经办人）也会变化。

经常还有这样的情况，同一类工作配合，再次去别的部门沟通时，对方的具体负责人或经办人已经变化，原来的沟通基础不复存在，这使得水平沟通与向上、向下沟通相比，缺少关系积累的作用。

### ➤ 水平群体中，意见领袖作用大

面对众多的水平沟通对象，面对变化的水平沟通对象，怎样才能使沟通效率最高呢？

组织行为学告诉我们，看似散沙的水平关系群体中，一定有意见领袖的存在。这些人的声音比其他人的大一些，他们赞同的事情，别人也会跟着赞同——至少不会公开反对。反之，他们反对的事情，别人也会附和——至少不会公开与其唱反调。

水平关系构成的群体，工作性质差异大，人员分布广，通常分别属于不同的条块，不容易找到一个共同的上级，让他们全部都服从。

因此，要高效影响一群同级的部门或员工，除了正式的、共同的上级出面以外，那些没有名分的、隐隐约约可见的意见领袖人物才是更灵活、更高效的选择，他们的说话一定程度上可以替代共同上级发布指令。

借用这些意见领袖的力量，可以影响到大部分潜在合作者的态度，从而在较大范围内为我们将执行的部门对部门、岗位对岗位的具体沟通奠定了一个成功的基础。

因此，重视并利用意见领袖是水平沟通的基本策略。



## 9-2 如何寻找工作性意见领袖

意见领袖都是在特定领域或范围内的非正式领导人，无法在组织结构图上找到他们。

意见领袖也不会在自己的身上贴上可辨识标签，一般是在沟通活动结束后，你才会感受到他们的存在、价值和影响力。

因此，根据不同的沟通目标识别和选择意见领袖，是通过意见领袖进行沟通的关键环节。找到、找准了意见领袖，沟通就成功了一半。

首先应该从与工作直接有关的角度去寻找意见领袖。

### ➤ 绩优型意见领袖，面子大

从工作结果的角度看，意见领袖常常来自绩优部门或个人。

不管是经济效益第一的企业性组织，还是以社会效益为主的公益性组织，健康的组织都是绩效导向的。所以在组织内部，长期占据绩优榜首位置的部门或个人就会特别受到人们的敬重，人们乐于相信他的说法是正确的。

即使人们并不十分认可这类意见领袖的具体意见，也倾向于接受或支持。因为从共同的利益出发，人们不希望打击重大业绩贡献者的工作积极性，不希望让组织的整体绩效受损。

### ➤ 团队型意见领袖，影响大

从工作过程的角度看，意见领袖可以是各种工作团队领导人。

组织中存在一些正式的工作团队，如技术委员会、质量工程办、某新产品工作组等。他们常常是跨部门、跨地区、跨业务的工作组，集合了公司内部在相关领域的知识、智慧和信息，所以在那些多领域交织的工作问题上，这些团

队负责人特别具有权威性和说服力。

还有一些工作团队，从工作内容上看是同质性的，由知识、背景、工作都比较相同的人员组成。比如公司各部门里负责信息技术的同事构成的一个工作团队。这样团队里通常会有一个见识广，或技术精，或人缘好的某个人——他不一定是公司指定的负责人或协调人，但他的声音就是比别人响亮一些。在工作中通过他来支持或阻止什么，各部门都不得不认真考虑一下。

### ➤ 资源型意见领袖，最管用

从工作资源的角度看，意见领袖可以是特别强势或特别弱势的部门负责人。

现代组织的基本设计原理是在专业分工的基础上进行协同，因此组织内部总是有职能部门、直线部门、事业部等部门。在组织结构图上，这些部门按照层级并排列，有所谓的一级部门、二级部门、三级部门等划分，本意是说明他们的权力、地位、等级是一样的。

#### ★ 强势部门当意见领袖

实际上，不同的部门是不平等的。

有的部门人数多——人多势众，有的部门权力大——以权压人，有的部门效益好——脸色难看，有的部门晋升快——让人羡慕，等等。

这里说的特别强势的部门，是指因为掌握着公司重要的资源，干部人数多级别亦高，从而在公司内部占据较大的话语权的部门。其部门领导自然就是意见领袖，说话的影响力大。

#### ★ 弱势部门当意见领袖

值得注意的是，平常特别弱势的部门在特定情况下也可能成为意见领袖。

长期弱势的部门，要么是因为部门的实际价值贡献少而不被重视，要么是



因为公司投入不足导致部门成了工作瓶颈，处处被人责难。

但是，如果某一重大任务或目标涉及这样的弱势部门，那它作为瓶颈，对于公司的重大任务或目标就具有话语权了：这个部门的负责人不能保证什么，但可以否定什么，他说不行就是不行，谁拿他也没有办法。

### 9-3 如何寻找关系性意见领袖

除了工作直接有关意见领袖，我们还可以从人际影响力的角度，寻找关系性意见领袖。

#### ➤ 人际关系型意见领袖，可常用

从人际关系的角度看，意见领袖可能是来自组织内的社交家。

组织是人的集合，有人就有社会关系，所以这种意见领袖通常是具有广泛影响的同级。当组织成员碰到个人问题时会向他请教和咨询，有困难时喜欢找他帮助；反过来，他也会主动影响别人，积极向他人提供建议，用心帮助遇到困难和同事。

人际关系型意见领袖有三个特征。

- 人缘好。认识、熟悉的人多，对人热情、关心。
- 点子多。善于帮人出主意，甚至得到求助者同意后，自己就去实施。
- 信息灵。在帮人助人过程中，无意间成为一个各方面动态信息的汇聚节点，当然是指各种非正式的组织信息和人际信息。

他们对于非专业、非重大的沟通事项，具有广泛的影响力。水平关系本来

就是非原则的协同协调，这类意见领袖子在水平沟通中恰恰比较好发挥作用。

## ➤ 紧密圈子型意见领袖，威力大

组织内部总是有一些紧密的圈层，如校友圈、年龄段等无形的圈子，他们对其团队成员有较强的影响力，这样的团队领导人成了意见领袖。

圈层通常具有较强的归属感，使得团队成员取向趋于强烈一致。如果意见领袖赞同，团队成员在各自位置上也会倾向于按照支持的方向去行动；如果意见领袖反对，团队成员在各自位置上也会倾向于按照反对的方向去行动。意见领袖所在的非正式团队的凝聚力越强，这样的效应越重。

如果与紧密圈子团队沟通不到位，负面作用就比较大。这些非正式的、隐秘的团队常常人才济济、消息灵通、足智多谋，且与中高级领导趣味相投，占据重要的管理部门，在组织中具有很强的威力。

一些管理者放着身边的意见领袖不用，或者冒犯了意见领袖而引来“莫须有”的沟通障碍还不知道为什么。即使在水平沟通中不需要或用不上紧密圈子型意见领袖，也要注意不可无意间得罪他们，他们不帮忙某项沟通工作不要紧，但一旦反对某项沟通目标，那就很麻烦了。

## ➤ 自己也成为意见领袖，长久之计

求人不如求己，让自己也成为一定领域或范围的意见领袖才是水平沟通的长久之策。

### ❖ 高标准做好本职工作，成为意见领袖

在一定范围内成为绩优型意见领袖。如果能力尚不足够，短期内无法做到全面的绩优，可以选择某些方向寻求突破，成为特定方向的绩优，如效率领先、效益领先或创新领先等。



### ❖ 积极主动参与各种活动，靠近意见领袖

组织是人的集合，团队是组织的活力所在。

这意味着你必须或是至少是除本部门、本岗位工作团队以外的其他团队的成员之一。如果不是，只能说明你在组织被边缘化了，必须参加各种团队活动，争取成为他们的成员。

不必要求自己一步到位地成为这些团队的领导或意见领袖，但是得要求自己至少熟悉、接近意见领袖们。

使自己在多层次、多领域发挥积极、有效的作用，成为组织内的一个意见领袖，或与意见领袖们沟通顺畅的人，工作需要时便可以发挥出意见领袖的独特作用。

当自己真正成为某些方面某些团队的意见领袖后，更要与其他意见领袖交流合作，与各种意见领袖建立长久动态的联系，争取成为意见领袖中的意见领袖。以点带面，就可以在更大范围和程度上发挥意见领袖的沟通价值，广泛影响其他组织内的各方面成员，实现沟通目标。

## 9-4 水平沟通的改善策略

### ➤ 寻找“敌友”的艺术

在同级沟通中，总有部门与本部门在工作上利益一致，是沟通活动的盟友；也有部门与本部门在工作上有利益冲突，在沟通活动中扮演着“敌对”的势力。

因为与盟友有利益基础，可以与他直接沟通工作内容，无须过多讲感情。在讲明、讲透共赢关系，强化利益的捆绑作用之后，必然心往一处想，劲往一



处使。

对于工作上因分歧而产生的“敌对”势力，冲突宜解不宜结，不适宜再去针锋相对般“据理力争”。有理也要放一放，从非工作方面或者是情感上寻找沟通内容。

例如在案例 9-1 中，在选择利益推动方式沟通时，可以利用理性的策略与最受益部门主管进行会前沟通，将新方案给他们带来的利益增量算出来、画出来，让对方充分认识到新方案潜在的价值空间，对方便会自动成为销售流程改革的同盟军。沟通得好，对方不但支持，而且还可能在办公会上成为第二沟通主体，与鲁智一道，说服或影响其他部门。

相反，对于在新销售流程方案中被大幅度简化职责或被完全取消其管控职责的部门，则不易直接沟通内容，适宜用情感的方法，给予他们特别的尊重，降低其敌意。

## ➤ 众利相权取其重

利益是最好的合作推动力。

沟通对象的利益期望包括他们在接受你的意见、方案后，或者根据你的建议执行相关的活动过程中所能够得到的好处和收获。沟通主体需要事前为客体算清算明，才好在沟通中讲通、讲透。

但对方的利益在哪？这并不是显而易见的，否则也不需要沟通了。

因此，为对方挖掘出潜在的、隐性的利益点，是做好利益型说服沟通的前提。我们可以从以下四大结构性方向去挖掘。

- 对方的直接利益与间接利益如何？
- 对方的显性利益与隐藏利益有无？
- 对方的结果利益与过程利益区别？



- 对方的部门利益与个人利益在哪？

尤其需要注意的是，**利益是站在对方角度来评价的**，所以你自己不认为是利益的东西对于对方很可能是一种利益。

例如，对于在成长的管理者来说，表现出乐于与人合作、乐于接受常人认为不利的安排本身就是一个大的利益。这会让公司上下对该部门或该同事刮目相看，获得更多的或更大的个人发展机会。

这样的利益是最佳的多赢合作模式。一方不需要的东西正好是其他一方需要的，不需要增加成本就可以形成新利益，组织和个人都受益匪浅。

## ➤ 两害相权取其轻

面对有利益冲突的同级，在尊重的前提下，也可以谈利益，只不过需要换一个角度来看问题。

有冲突必有损失，沟通时不应该试图否认局部的不利或有损对方的部门利益，但能否从全局、大局上看，给对方找出这样的**比较优势**：**早合作好于晚合作，主动接受好于被动服从，此处的让步好于彼处的让步。**

也就是说，**两害相权取其轻，减少对客体的不利，就是在增大对方的利益。**

对于这样的水平沟通对象，一定要少讲理、慢讲理，或者不讲理只讲情。任凭对方负面的反馈、发泄，甚至攻击，沟通主体都宜心平气和。所谓不打不相识，同级之间常常在这种貌似严重冲突的激烈争执中，达到内心的沟通和思想的交流，为长期合作奠定基础。

## 9-5 水平沟通的高级策略

水平沟通者之间没有层级的上下之分，却有工作职能的不同；水平沟通部门之间有合作协同的要求，也有制约监督的考量。

难以想象一个部门和一个管理者在水平沟通中永远是索取而不贡献的状态。

### ➤ 先舍后得的“利他”沟通艺术

争也好，不争也好，有舍有得的结果是水平沟通本质要求。优秀的管理者在水平沟通中一定会有所图和有所不图，艺术就在于哪些地方要坚持、企图，哪些地方要放弃、忍让。

一个有效的策略便是“先舍后得”——主动放弃对本部门不十分重要的资源，主动忍让对本部门不十分紧要的决策。

按照互惠的社会法则，你主动让了，你先让了，别人已经受惠于你，接下来你再企图、坚持对你十分重要的资源、十分紧要的决策时，别人就会拱手相让。

在日常生活中，人们对此深有体会。善于求人帮忙的人总是先礼后事，甚至长期只是“礼”不谈“事”，到关键时刻才托出需要别人帮助的事，结果再困难的事，对方都尽力帮助之。

从组织的整体利益来看，这样相互竞争、相互忍让的水平沟通，优化了组织的资源能力利用率，提高了决策的针对性。长期如此的内部沟通，必然最大化组织的整体利益。

### ➤ 部门间“利他”的三种策略手段

管理者要做好“利他”的水平沟通，可以用“补台”或“搭台”策略手段，也可以采取将竞争化为“竞真”的策略手段。



### ❖ 水平沟通的“补台”

从工作角色的角度看，各方适度延长职能，在合作方出现意外或困难时，主动去承担职责，这就是补台。

首先，当工作流程的前后左右部门有困难时，主动去揽活；当前后左右部门有差错时，主动去弥补。

其次，**管理者还需要融合部门关系与个人关系，用良好的个人关系“补贴”工作关系。**同级别的部门之间的沟通，常常都是由部门管理者出面进行的。这样一来，部门之间与沟通者密不可分。好的个人关系有助于工作沟通，不良的个人关系必然影响工作沟通。

**补台的主要目的是减少或避免沟通对象出差错**，此外还有别的收获：公司、对方得到实际的经济利益，自己收获关系、名声、地位的提升。

### ❖ 水平沟通的“搭台”

搭台的难度自然远高于补台。

从工作流程的角度看，同级之间积极主动地配合，齐心协力地工作，及时地通气、反馈，高效达成工作目标，就是搭台。

管理者工作再忙，也千万别忘了主动向同级提供信息、情况，这是初级的搭台。只要坚持做下去，如同聚沙成塔，一定会赢得超乎想象的回报。

高级的搭台则是为对方做得更好创造条件，包括提出工作创新的建议、借给人财物资源、分享外部人际关系等。

为了工作的沟通效果，管理者要有意识地抛弃个人的个性和爱好取向，尽可能了解、喜欢沟通对象所喜欢的，同沟通对象至少维系起相互尊重的基本关系水准。

**搭台的主要目的是帮助和支持沟通对象做得更好**，但同时也能帮助公司、对方得到实际的经济利益，自己收获关系、名声、地位的提升。

### ❖ 水平沟通的“竞真”

竞争是组织效率的结构要素之一。很多组织在设计之初就有平行部门的编制。重复或类似的部门就是用来相互制约、相互竞争的，如营销一部、营销二部、营销三部的设置。

各部门有各自的目标和利益，但又面临有限资源的约束，不可避免地需要争人员、争设备、争资金、争政策、争市场、争荣誉等。

**在内部“同行”竞争背景下，沟通仍然是好于不沟通，多沟通好于少沟通的。**

只要有基本的相互尊重，争辩式的沟通将有利于双方把理越辩越明。各方对组织的总体资源能力的“争抢”就变成了对组织的整个资源能力的优化，对沟通的双方和整个组织整体都是好事。

从这个意义上讲，“争”沟通就变成了“真”沟通。

## 9-6 全方位的 ABC 沟通法

何为 ABC 沟通法？先看一个动物沟通故事吧。



### 案例 9-2 狮子是如何吃成梅花鹿的

森林里的雄狮病倒了，它只能躺在洞里，无法出去捕猎，于是日渐消瘦。狮子对前来探病的狐狸说：“我的好朋友，我现在很饿，我想请求你到水塘边把那头经常在那里吃草的漂亮的梅花鹿引到我的洞里来，喝了那鹿血，我才能好起来。”

狐狸便跑到了水塘边等着梅花鹿。



那漂亮的梅花鹿果然又来了。狐狸赶紧凑到梅花鹿的跟前，对梅花鹿说：“我亲爱的朋友，我等了你好久！你终于来了，你不知道我多么羡慕你啊！”

梅花鹿一头雾水。

狐狸示意梅花鹿低下头来，然后故作神秘地贴近梅花鹿的耳朵说道：“你还不知道吧，我们的森林大王生了重病，快不行了。他对你观察已久，准备让你接替他的王位。”

看梅花鹿将信将疑，狐狸便向梅花鹿谄媚起来：“你一定不会忘记是我给你报喜的吧，以后小弟就仰仗大王多多关照了……现在我必须回到大王那里为它准备后事了。你作为新的森林之王，要以德服人，最好也立即跟我去为大王做点事。”

梅花鹿高兴得分不清东南西北了，便跟着狐狸来到狮子的住处。

梅花鹿刚一进洞，狮子就迫不及待地向她扑了过来。但毕竟是拖着久病的身子，狮子已经没有往日的雄风，只是把梅花鹿的耳朵咬破了点皮，梅花鹿惊慌失措地跑出了狮子洞。

狮子大失所望，十分自责，到手的小鲜肉竟然丢了。

狐狸也不知道如何是好，有些担惊受怕——大王不会怪罪于我吧。

没想到，狮子不但没有责怪狐狸，还请求狐狸试着把梅花鹿再次骗进洞来，并许诺届时将梅花鹿的脑子留给狐狸独享。

狐狸高悬的心终于放下来，并暗自决心这次一定要成功将梅花鹿骗过去。

狐狸一路小跑找到梅花鹿的栖身之处，看到那梅花鹿正愤怒地盯着他，狐狸边走近边大骂起来：“你真是胆小如鼠，干不成什么大事，枉费大王对你的心机了。大王正要给你临终的重托，你却转身跑了！”

“你以为大王要干什么，他都要上天了，还稀罕吃你这身酸肉吗？”狐狸

失望地叹息道：“我还想跟着你享福呢，我也是瞎了眼。”

看到梅花鹿开始后悔起来，狐狸赶紧添油加醋：“你的行动已经使大王非常失望，我不知道它还会不会把王位传给你，除非你立刻回去认错、道歉，向森林里的动物们展现出你的勇气和胸怀。”

梅花鹿跟着狐狸进了狮子洞。这回狮子没有再犯傻，它扑倒了梅花鹿把其咬死，大吃起来。

病中狮子自知是一个弱者，直接战胜梅花鹿不可能，只能沟通。

狮子原本需要沟通的对象是梅花鹿，沟通目标是让其进洞。但它知道，凭借它的形象和声誉，说服梅花鹿进洞是不可能的，所以狮子放下身段，请森林里八面玲珑、能说会道的狐狸作为中间人，让狐狸去说服梅花鹿（关于案例的补充分析见本章附注解 9-2）。

这就是 ABC 沟通法。

A 是沟通主体，C 是沟通的最终对象，B 则是与 C 很熟悉或被 C 信任的中间人。在沟通活动中，B 先是 A 的沟通客体，然后又是 C 的沟通主体。

A 相当于沟通活动的提出者、建议者（Advisor），B 在整个沟通活动中的作用类似于桥梁（Bridge），C 则是最终的沟通对象（Client）。所以简称为 ABC 沟通法。

在职场和社会中亦是如此。与最终对象直接沟通不一定能达到沟通目标，也不一定有沟通效率。如果有适当的中间人，让其与最终对象直接沟通，借助于他的声誉、特定地位和沟通能力，可以更好地实现最终沟通目标。

## ➤ ABC 沟通法是一种万能的沟通大法

虽然任何方法都有特定适宜范围，但是，ABC 沟通法的使用范围太广，



以至于我们可以说它近似乎一种万能的沟通大法。沟通遇到任何困难，如果其他方法效果不好，可以考虑用 ABC 沟通法。

从理论上来说，通过借助于多个 B 的作用，我们可以沟通到组织内外的所有人，实现任何沟通目标。

### ✿ 下级或弱者多用 ABC 沟通法

下级或弱者处于沟通的劣势，通过借用 B 的力量实现自己的目标，这是一个有效率的选择。

尤其在与沟通对象陌生、生疏，而时间又紧的情况，宜用 ABC 沟通法。对于陌生的和生疏的对象，直接与对方沟通，双方很可能在初步的认识、接触、了解层面上花去太多的时间、精力，迟迟达不到交流核心内容的状态。因此，这时候最好用 ABC 沟通法寻找恰当的 B，尽快实现自己的沟通目标。

如果沟通目标不受时间的约束，就可以自己慢慢来，按照下一章中我们要介绍的关系沟通方法，逐步建立、发展关系，之后直接沟通。

### ✿ 上级或强者善用 ABC 沟通法

这一点似乎难以理解，按照之前的分析，上级不是有四大沟通优势吗？强者既然为强者，不也类似上级一样，在沟通活动中占据先天优势吗？

为什么他们还要用 ABC 沟通法？

看看案例 2-1 中强壮的狮子是怎么借小小的兔子之手吃掉猎物的？其实其成功沟通的原理就是 ABC 沟通法。

狮子作为强者，可以直接去沟通猎物，但是，直接沟通的效果显然不是最好，不仅需要耗费很大的体力，还会惊动一大群其他动物，引起大家的恐慌，自己以后也被动。所以，狮子采取了智慧的方法，通过小白兔写论文的奇招说服猎物进洞。



在现实商业、社会、生活中，成功的人一般非常善于运用这个方法，他们作为上级或强者，直接出面有时并不好，会给沟通对象留下强制、独断、暴力的错误感受，从而影响最终的沟通效果，如客体口服心不服或客体为反抗而反对等。

在这些情况下，强者通过不让 C 有压力或反感的 B 来沟通，结果皆大欢喜。

### ✪ 水平沟通广泛用 ABC 沟通法

不难理解，在沟通双方没有明显优势和劣势之分的背景下，借助第三方促进沟通成功，是非常合理和普遍的选择。

前面关于意见领袖的甄别、选择和使用策略，其方法逻辑就是 ABC 沟通法的原理。

## ➤ ABC 模式有多种变型的模式可用

实践中，应用 ABC 策略需要因地制宜、因需而变。有如下三种“变型”的 ABC 模式可以采纳。

### ✪ 中间人中介的 ABC 模式

在 A 直接与 C 沟通之前，A 通过中间人。做一些正面的铺垫，A 与 C 的沟通将顺畅得多。

例如，市场部需要借用公司总部的人员紧急支援促销活动，通过某位公司领导（即使不是分管行政或市场板块的）打过招呼后再去找行政部谈，效果就会好很多。

在会议上，主持人如果先特别隆重地介绍主讲人，听众就会格外重视其随后的讲话内容。年长的主持人职务高、威望高，他的介绍的作用就大；年轻的主持人人缘、形象越好，给主讲人加分效果越明显。



### ✿ 中间人参与的 ABC 模式

在 A 与 C 直接沟通过程中，B 如果在场，他就可以担当沟通催化剂或润滑剂，这时有以下两种情形。

- 如果 C 与 A 本来较难达成共识，有 B 在场，共识就相对容易达成。
- 如果 C 与 A 情感不和，矛盾重重，有 B 在场，双方至少可以坐下来谈。

通常销售部门与生产部门、研发部门与制造部门、采购部门与财务部门之间容易产生工作上冲突。因此，销售部与生产部沟通有关新产品的产销计划时，如果研发人员或其他有关的第三方在场，就更容易达成一致。

### ✿ 中间人客串主体的 ABC 模式

A 放弃与 C 直接沟通，委托 B 来完成，在 B 和 C 基本达成一致后，A 和 C 再完成形式上的沟通。

这种情况在管理沟通实践中，用来处理比较紧急的工作是适宜的。因为这时当务之急是尽快完成工作任务，沟通的形式、方法和过程可以不追求完美。

这特别适合预期以后 A 与 C 不需要直接沟通的背景中，先把当前工作做好，以后的事以后再说。这样的沟通速度快、成本低。

### ➤ ABC 沟通法是有隐形成本的

一方面，我们看到前面举例说明的 ABC 沟通法的确无所不能；另一方面，现实中 ABC 沟通法也不是工作和生活沟通的主要方法。为什么？

核心就一点：借用 B 实际上是有成本的。

所以，尽管 ABC 沟通法几乎无所不能，但是并不是我们沟通的第一优选。ABC 沟通法是我们直接沟通有困难或不可行的时候的优选策略。

**【本章附注】****注解 9-1：避开部门受害受益者，从高层往下疏通**

纳入事前沟通范围内的大部分部门或对象实际上是相关领域内的意见领袖，这个大方向是对的。

但在这些人中，选择谁好呢？这个应该根据沟通主题确定。这次的沟通主题是销售流程的缩减。很显然，这会减少或去除一些部门和管理者对于销售的控制权力，通常这是不受既得利益部门和岗位欢迎的，必然引起公开的、不公开的反反对，会冒出很多直接的、间接的抵触。**此类不好的事情不适宜先征求他们的意见。**

在这种情况下，案例中“最受大老板器重的某位中干”是一个关键的意见领袖，首先应该听听他的意见。

其次，他与大老板最合拍，应该最了解这个方案是否符合老板的经营思想或管理风格。

最后，这样做也相当于给大老板传了信，让大老板有思想准备和决策预期，可在正式的会议上一锤定音。

**注解 9-2：狮子运用 ABC 沟通法娴熟得体**

真正的强者是不以强者自居的。

第一，这个狮子决定不直接沟通，而是走 ABC 沟通法之路，委托人去沟通。

第二，选准了合适的 B。森林里有很多动物，鉴于狮子的权威，他们应该都愿意为狮子出面沟通。但是，狮子选择狐狸，因为狐狸的狡猾和花言巧语更适合这次沟通的目标。

**最值得称道的是，在第一次失败之后，狮子没有责备狐狸（B），而是自责，并安慰 B，鼓励 B，许诺更大的好处给 B，请求 B 再度出面沟通！**



难得啊！

这个小故事告诉人们，ABC 沟通中客体的选择和使用多么需要智慧。

现实中，看似容易的 ABC 沟通法，很多人运用得并不比这里的狮子好。

工作中，不少人自认为托人是办公事，理直气壮，结果呢？

生活中，又有很多人拿起钱物托人办事，自以为有钱能使鬼推磨，顺理成章，结果呢？

## 第 3 篇

# 沟通内容的创新之路





## 第 10 章

# 关系沟通的四大方法

---

10-1 建立关系，首选互惠法

10-2 承诺的方法，很独特

10-3 情感的方法，不易错

10-4 牵连的方法，最厉害

## 10-1 建立关系，首选互惠法

无论是现在流行的人际关系，还是早已为人们所熟知的人情、面子，都深深烙印着中国的关系元素。

同样的沟通内容和主题，主体与客体之间熟悉、信任，达到沟通目标的可能性就大。因此，关系是沟通的基础。

### ➤ 关系沟通的四个方法

处处留心皆学问，时时沟通皆关系。平时应多与工作有关的个体、团队和部门进行关系导向的沟通活动，将相互的理解、支持、配合维系到一个较高的水平上。否则“临时抱佛脚”，“书到用时方恨少”，沟通难度增加，反而影响工作目标的完成。

构建关系的沟通有四个典型的路径，如图 10-1 所示，按照适用的范围排列，包括互惠的方法、承诺的方法、情感的方法和牵连的方法。

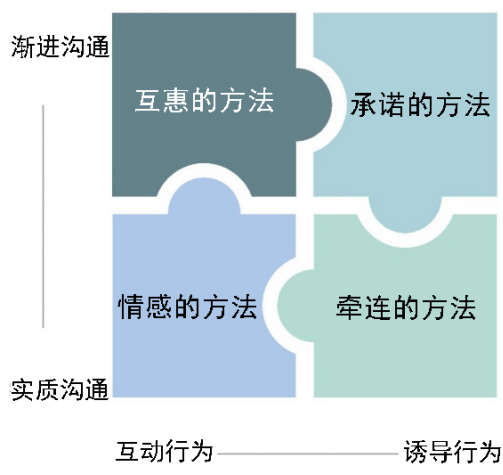


图 10-1 关系构建的典型路径



一位美国大学教授做过一个小小的实验：给随机抽样挑选出来的一群素不相识的人寄送圣诞卡片，考察回信概率。虽然他估计会有一些回音，但是随后所发生的一切还是大大出乎他的意料——因为从那些素未谋面的人处寄来的节日贺卡雪片似地飞了回来。大部分给他回赠卡片的人根本就没有想过打听一下这位陌生的教授到底是谁。他们收到卡片，自动就回赠了一张。

这个实验规模虽小，却很巧妙地证明了最有效的沟通影响武器——互惠原理，在人们的行为中所起的作用。

## ➤ 互惠的过程，是沟通的过程

互惠原理认为，人们应该尽量以相同的方式回报他人为自己所做的一切。

### ⊛ 物质为介质的互惠

这是指互惠过程中以物质或金钱为沟通的介质。

例如，在职场上，如果管理者在你困难的时候施与援手，那么你应该更加努力工作为单位创造业绩；如果管理者送你一件生日礼物，你应该记住他的生日，届时也给他买一件礼品；某个部门借给你们某种软件使用，你会想着还给他们某个数据资料。

生活中更是如此。别人请你吃饭，你就应该想到要回请。邻居这次回老家带来土特产来给你，下次你出去旅游的时候就应该想到要给邻居带点纪念品。

礼尚往来，是物质类互惠的基础。

### ⊛ 精神为介质的互惠

这是指互惠过程中以精神交流为沟通的内容。

例如，在职场上，如果同事对你很友好，每次见面时都向你打招呼，那么你应该对他热心、有礼貌，尊重他、关心他。如果别人公开赞扬了你的衣服得



体，你就会想到在适当的时候赞美对方漂亮。

生活中同样如此。这次你的小孩犯错，邻居家的父母也来规劝、开导，下次邻居家养的猫猫走丢了，你也会在园区里帮助寻找。

总之，由于互惠原理的影响力，人们将接受好处与偿还义务紧紧联系在一起，总感到有义务将来回报他们现在所收到的恩惠、礼物和尊重等。这个你来我往的过程，就变成一个多种形式交织的沟通过程。

### 互惠的效果，重在建立关系

互惠的过程似乎与行为、与物质关系更密切，其中的话语并不多，这正是沟通金字塔揭示的行为沟通的作用原理。

在互惠过程中，物资、语言其实都不是重点。人们透过互惠的具体行动进行沟通，重点在于相互关系的建立和提升。

有心者平常注重与潜在合作者“礼尚往来”、“投之以桃，报之以李”，建立关系，加强理解和信任。在重大的、关键的或紧急的工作协同需要时，潜在合作者往往会根据对方之前的施惠程度给予相应的回报，在至少同等的情况下，给予更积极的帮助，而不会推三阻四，或置之不理。



#### 案例 10-1 好人有好报

某公司的生产系统发生了严重的故障，生产几乎停滞。制造部的同事面对公司领导的高压，心急如焚。

销售部的同事了解到这个情况后，主动地找个理由，最大限度地调整配送计划，减轻了制造部短期的产出压力。这就是销售部抛出的互惠行为。

这次的发货计划调整，对销售部的业绩其实并没有影响，只是增加了销售系统的内部调货工作，但却实实在在给制造部松了绑，对制造部是一个恩惠。



后来，市场波动大，销售出现超预期的高峰，销售部眼看原计划产能不足将造成订单损失，便请求制造部能否快速转换生产品种，并且适当加班加点，赶制市场上暴增的热销品种。

制造部的同事想到当初销售部的主动解围，当然没有怨言，说服生产员工不怕麻烦，想方设法快速换线生产，加班加点赶出市场急需品种。

到年底进行团队建设时，这两个部门的同事握手拥抱，相互敬酒，看着对方格外亲切。

在本案例中，拥有内部资源支配权的一方是制造部，公司的产能由他们说了算，平常总有些不好合作。

但是经过销售部发起的互惠沟通，和制造部的工作关系就亲密了，一般的工作问题都好说好商量了，也不再需要上级领导出面协调。本案例的其他启示参考本章附注注解 10-1。

### ➤ 互惠的运用，适合传统文化

中国文化十分肯定“受恩者”回报的义务，而强调“受施慎勿忘”、“人有德于我，虽小不可忘也”等。这样也使得在组织内部容易形成“善有善报”的正面氛围。

尽管为了组织的利益，不主张施恩图报，但是在这样的沟通大环境下，管理者争当“施者”也是一种可优选的沟通策略。

管理者主动助人，“受惠者”欠了你的恩惠，将来自己部门的工作需要对方帮忙时，对方就难以拒绝了。

传统文化强调知恩图报，只要互惠沟通的双方，秉持“施人慎勿念，受施慎勿忘”的做人理念，就一定可以建立起和谐的协作关系。

## 10-2 承诺的方法，很独特

人们一旦做出了一个选择，或者选择了某种立场，就有来自内心的动力和环境的压力，促使或迫使人们遵照承诺。人们总是倾向于证明先前的选择和立场是正确的，或者至少努力去相信是正确的。

在沟通中，沟通客体一旦做出了承诺，也就是说选择了一个立场并正式备案，就为下一步机械地、不假思索地保持一致的言行构建了一个舞台，以后客体就会不自觉地在这里起舞。

也就是说，某个立场一经选定，以后就是一连串的有意识地、无意识地、“固执”地坚持这个立场的言行。

这就是承诺效应。

那么，我们在沟通过程中，首先设法获得沟通客体一定程度的承诺，建立起一定关系，然后引导沟通客体逐步加强这个承诺，逐步加深相互关系，直到完全达到我们的沟通目标。

这样的方法，就是**承诺的沟通方法**，是建立持续沟通关系的一种特别有效的方式。

### ➤ 言行一致的承诺，关系建立快

言行一致是职业环境中普遍遵守的一个基本价值观。

让沟通客体先在语言层面承诺，暂时不要求他立即与行动联系起来，可以极大降低某些客体对沟通内容的抵抗，成功开启关系型沟通活动。

例如，要求对方先承诺保密再谈工作，要求对方先答应帮忙再谈具体事情，或者在沟通过程中，让客体先同意一个比较低的工作目标，再继续沟通比较高的工作目标。



在言行一致的承诺中，有两个特别的技巧可以运用。

### ✪ 由衷敬佩，制造一种承诺

我们先由衷地谈谈自己对沟通客体能力和责任心的认可或敬佩，在获得对方默许后，顺势谈自己面临的工作问题和困难。

只要表达真实、动听，对方为了不让自己显得不近人情，往往会主动给出建议或提供实际的帮助。

一段时间间隔之后，你再向对方汇报上次他的建议和帮助的效果，并顺势提出一些更高的要求，或适当加码的条件，对方处于承诺情境，通常会同意。

### ✪ 书面表态，制造一系列承诺

沟通客体的书面语言可以有效地强化沟通客体的承诺。

**第一，书面语言提供了承诺发生过的证据。**沟通客体如果只是口头上说过些什么，事后可能忘记自己说过的话，或者对此矢口否认。但如果对方留下了书面承诺就不一样了，这是他自己的笔迹，是一个被白纸黑字记载下来的无可抵赖的行动，他无法自欺欺人或抵赖狡辩。书面的承诺一旦形成，沟通只能正视自己过去的行为，并将诚信和自我形象调整到与其一致。

**第二，书面语言便于出示，扩大了承诺的知晓范围。**这非常有利于形成更大的舆论压力促使沟通客体遵守承诺。

**第三，书面承诺具有显著的示范、引导、推动作用。**拿着书面承诺，可在组织内部形成有利于沟通主体继续与其他部门或个人沟通的趋势。

例如，精明的销售人员就知道拿出销售记录或其他客人的购买合同给后续顾客看，促进客户购买，其实就是在发挥书面承诺的示范、引导和推动作用。别人都买了，你也买吧！别人都接受这个价格，你还有什么意见？别人都来一次就下订单了，你还犹豫什么？

因此，书面承诺虽然从表面上看是一个部门或一个人做出的，但是其实际效果等同于上述相关的一系列部门、人员都做出了类似的承诺。

### ➤ 行行一致的承诺，关系发展牢

某些沟通客体由于性格的原因，总是“金口难开”，这时他们的口头的承诺就很难获得。或者因明显与沟通客体的眼前利益冲突，让其口头或书面承诺是显然不可能的。

在这些情况下，我们必须改变思路，不让其做出明显的口头或书面承诺，而是默许他们可以在行动上有实际的配合。

#### ✪ 行动承诺，必须从小做起

行动上的配合，应该从小做起的。

先引诱沟通客体采取某种其不以为然的小行动，再逐步升级一两次，重复强化其行动，形成一个惯性，最终利用沟通客体要与过去的行动保持一致的压力来迫使其屈从于你的最终要求。

引诱客体做出行动性的细微承诺的方式一定要自然得体，不能强人所难。



#### 案例 10-2 一步一步来

王维初来乍到一个公司，很想做好工作。

了解公司情况后，王维知道如果不能与公司里实际话语权很大的项目部负责人建立良好沟通的话，自己的新计划是比较难成功的。

考虑到自己还没有足够的影响力、说服力直接与该负责人沟通，但又需要尽快与他建立良好的工作关系，王维想到了运用行动承诺的方法。

王维没有直接去找对方，而是请对方部门的一个级别较低、相对容易熟悉的李同事参与他的工作，而且一再强调不需要小李什么准备，只需他开会时来



了解情况，随便提点意见就好。

既然如此，李同事也没有拒绝，说会向领导汇报。

如王维所料，对方负责人没有明确反对，也没有特别支持，只是默许小李自己看着办就是。

这就好了，王维便找机会与李同事断断续续地互动了两三次。

一段时间之后，王维主动找该部门负责人沟通了自己计划的实施情况。王维感谢其部下的热情支持和帮助，汇报其部下建议和帮助的效果，该负责人出于前期在事实上形成的支持部下参与王维工作的行动承诺，便欣然接受了王维的计划。

由此，王维便与这个有重要影响力的项目部负责人建立起直接的沟通关系，可以与他进行比较深入的沟通了。

把不行变成了行，案例中年轻当事人应用了本书总结的两大沟通策略方法，参考本章附注注解 10-2。

### ❖ 行动承诺，必须力所能及

承诺方法要有效，还需要两个基本前提。

**第一，承诺是对方力所能及的。**沟通客体的承诺应该是积极的、公开的、经过努力可实现的，承诺如果超出其实际权力和能力范围，沟通客体无法完成或持续做下去，也是虚空承诺。

案例 10-2 中，王维便掌握准了这一点，给对方“一再强调不需要什么准备，开会时来了解了解，随便提点意见就好。”这就是要让承诺做到下面两个不超过：

- 不超过李姓同事的个人职责职权范围：他不是负责人，不能做出决定；
- 不超过李姓同事的个人能力水平范围：客观地说，李姓同事可能提不出

好的意见。

**第二，承诺必须符合组织利益。**不管这些承诺是主动的还是被动的，是语言的还是行动的，这个承诺都必须是正确的、符合组织利益的。

虽然沟通主体先有积极的引导，但沟通客体做出的承诺必须是他自己选择的结果，是符合其信仰、价值观和工作职责的。否则，**沟通客体就没有必要要求自己保持言行一致的想法，组织内的环境也不会支持沟通客体坚持其错误的承诺的。**

在这两个前提之下，管理者可以充分运用承诺的责任意识，在持续的沟通过程中，设计更多的沟通承诺，按照一定的节奏重复，达到强化承诺、巩固关系的目的。

### 10-3 情感的方法，不易错

自古以来就有“三同”的说法——同庚、同窗、同行。

虽然“三同”的内涵在与时俱进地变化，但其本质却是一样的——建立关系时，我们应该发挥或利用年龄上的相同，或同是某个学校的校友，或工作性质上的相同的客观条件，来拉近心理距离，营造亲密氛围。

在现代全球化的生活中，人们发现自己不由自主的情感变化：离家后更爱老乡，出国后更爱同胞。这些现象背后的作用机制也是如此。

因此，在工作或生活中，我们**主动地发现或制造类似的“三同”**，在情感上增强相互的理解、信任和信赖，便可快速有效地建立良好关系，并促进深入沟通。



## ➤ 基于经历相同的情感

### ✿ 求学经历，越年轻的对象越管用

在同一组织里，有相同求学经历的关系者，容易建立默契、感情和信任。学习专业、学校、地区和年代的相近都是产生情感的因素。

有经验的沟通者到一个新部门、新公司后，就会私下打听一些沟通目标对象的大学、留学背景之类，找寻建议关系的切入点。

相对而言，求学经历对青年人而言比较管用，在工作经历还不足够多时，求学经历就显得比较宝贵。

### ✿ 生活经历，对于中年人特别有效

同属某个年代的员工，也容易找到共同的沟通话题。不同的时代总有不同的特征，必然会在那个时代人的身上留下共同的烙印，人们看到别人身上有与自己相同的东西，会感到特别亲切。

有经验的沟通者，在闲聊中会主动提起生活经历的年代和重大事件，如下乡、下海、出国、高考、游戏、旅游热、创业热等，就是在寻找对话题感兴趣者。

中年人有了足够的工作、生活积累，见多识广后，开始反思自己的人生、事业，很容易触景生情，回忆往事，因此生活经历作为切入点比较有效。

### ✿ 工作经历，击中奋斗者的心灵深处

基于工作经历的情感沟通，对于所有正在努力、奋斗、求上进、求发展的人而言，都特别有效。

工作经历又可以分成两类。

- 过去的成功、辉煌。不在于那成功值多少钱，那辉煌还有没有用，而是成果辉煌证明了我们个人的价值和贡献。



- 过去的艰难、困苦。苦和累本身是不受欢迎的，但是在特殊情况下，一个人能够吃苦、能够受累，是这个人身体和意志极限能力的体现。所以如果**特别苦、特别累都挺过来了，就是个人的资本，值得炫耀。**

很多人谈及工作经历容易犯的**错误是，提及失败的工作经历或平庸的工作经历**，那还不如不谈。

共同经历了的“过去”已经客观存在，不可能再有任何变化，不分男女老少，我们都可以长期稳定地利用。

### ➤ 基于现状相同的情感

过去的经历好，但是可遇不可求。一个沟通主体不可能与工作上需要沟通的对象都找到共同经历。所以要与沟通客体寻找情感的共同点，更多还得立足于现状。

物以类聚，人以群分。同类的人就容易拉近感情。找同类可以从以下不同的角度出发。

- 同样的先进员工；
- 同样的重要部门；
- 同样的专业岗位；
- 同样的级别待遇；
- 同样的冷门岗位；
- 同样的困难部门；
- 同样的后进员工；等等。

在这里，你寻找同类的分类就像市场细分一样。首先，总有属于你的市场细分存在，关键是你如何找到而已，不能简单地抱怨在自己工作的单位或生活的环境中，没有同类人、同路人。



其次，你的市场细分得越是出奇，你找出来的同类就是越稀少、越有价值，与他们建立关系就越具有沟通潜力。

### ➤ 基于目标相同的情感

与有共同的发展目标的人，在工作上亦可做知音，在生活亦可做朋友。

目标相同，就有共同语言，就有共同的利益。比如，都想要做大项目的同事，就会在公司里鼓吹项目经理制；都急着要晋升的人，就会积极赞同严格的岗位绩效考核、岗位离任年龄规定等。

有时候，目标相同的人可能有相互竞争的一面，这是事实，但并不可怕。成功者是在竞争环境中成长起来的，没有竞争的锤炼，成功只能是昙花一现。优秀的人总是愿意与优秀的人在一起，相互比翼，相互鼓励。

### ➤ 基于爱好相同的情感

除了经历上、现状上、目标上的共同点，业余兴趣、艺术爱好、生活圈子，乃至性格特征、服装服饰、运动方式等，都可以成为情感沟通的敲门砖。

尤其在哲学、文学和传统文化等方面的共同爱好，由于间接涉及了思想、思维模式，对于建立深度关系非常有益。

## 10-4 牵连的方法，最厉害

互惠承诺的和情感的方法都是基于比较长期的工作关系的沟通，沟通的目标在于建立长期的和谐和睦关系，实现工作的目标。

但在现实中，有时“远水不能解近渴”，组织的利益需要你立即与沟通对象走到合作协作上来，把工作配合好、完成好。在这种时间紧、任务重，不容犹豫、拖延的情况下，直接与沟通对象讲明利害关系是非常有效的。

组织好似一张捕鱼的大网，每个部门就是大网的一个“面”，每个人就是网上的一个“节点”，相互依托，才能捕到鱼。

### ➤ “我好你也好”型牵连沟通

搁置分歧，合作共赢，指明共同的、不可分割的利益所在。

在这种情况下，如果沟通客体按照沟通主体要求去做，表面成全了沟通主体，似乎是沟通主体方赢了、赚了，但实际上沟通客体的利益也不少。

如果两人存在较深刻的矛盾，但接下来的某个项目工作又需要两人齐心协力才能完成，怎么办？

运用牵连沟通方法，主动沟通一方就可以向另一方明确利害关系：这个工作做好了，表面上是你最受益，会立即得到表扬，甚至还很可能晋升。但是，另一方也将是受益者，你升职了，你空出来的位置可以推荐给另一方，这样另一方之后晋升就容易了。

即使这事一时成不了，主动沟通一方也可以提醒对方：他好了，自然不会忘记对方的支持和配合，对方以后工作中必然得到更多的支持和帮助。

因此，我好你也好并不是说沟通的各方可以获得相同类别的利益。各自的利益类别很可能是不同的，比如一个要完成沟通所指任务后，才能保住职务，一个可能是要完成沟通所指任务后，才能获得奖金。

我好你也好并不是说沟通的各方可以获得等额的利益。各自的利益即使可比，但绝对值上也是有差距的，比如都是物质利益，一个完成沟通所指任务后可收获超额的绩效奖金，另一个完成沟通所指任务后只是获得数额不大的团队



合作奖励。

不管如何，我好你也好的核心在于都“更好”，沟通中注意不要过分强调好的数量大小，而要强化好处的“从无到有”、“从少到多”。

### ➤ “我差你也差”型牵连沟通

不讲条件，共渡难关，指明共同的、不可分割的危险所在。

在这种情况下，沟通客体必须按照沟通主体的要求去做，否则沟通主体必出错无疑，沟通客体也要跟着遭殃。

例如，销售经理要求采购经理配合，在关键时刻就可以挑明：不管目前采购方到底愿意不愿意，客观条件到底允许不允许，采购都必须按时完成销售新接的某个超大订单的备料。

销售经理的理由很简单：如果错过这单，全年销售目标肯定完不成，按照年初签订的目标责任书，公司所有管理人员的年度新增奖金都没有，不仅没有奖金，还可能被其他同事埋怨。

因此，采购经理即使不愿意干，他也得干。

这就是利害关系的利害之处。

类似“我好你也好”、“我差你也差”也不是说沟通的各方将承受相同类别损失。各自的损失类别很可能是不同的，比如完不成沟通所指任务后，一个会被罚款，另一个会被上级臭骂和同事们鄙视，前者是经济损失，后者是名声伤害。

我差你也差也不是说沟通的各方必须承受等额的损失。各自的损失即使可比，但绝对值上也是有差距的。比如都是非物质利益的精神处罚，项目经理完不成沟通所指任务后会被退回原部门，不能在当项目经理；另一个负责人会被横向调动，变相降职使用。

因此，我差你也差的核心在于都“更差”，沟通中注意不要过分强调差的

程度大小，而强调大家都是“从有到无”、“从多到少”。

### ➤ 牵连法应用要点：少说多做

牵连的沟通关系方法的本质是利益导向。

能够用来沟通的利益，不外乎两个层面，一是组织、部门、团队自身的利益，可以说是公家的利益；二是沟通主客体双方个人的利益得失，可以说是私家的利益。

在职场和社会沟通中，私家利益是不宜大肆渲染的，说的过多，过于明显，很容易给上级、同级、第三方、社会各界误导，认为沟通的双方是在做个人利益交换。这样一来，即使沟通双方本身达成一致，齐心协力做工作，上下左右内外的其他有关的人亦会有所顾忌，从而对双方的工作的支持会有所保留，这不利于沟通双方的共同目标达成。

因此，私家利益，不管是好处或是害处，都点到为止，沟通各方心知肚明即可。

公家利益则有所不同。如果是“我好你也好”将带来的好处，可以反复提及，但也不适宜大肆宣扬。

但是，即使是公家利益，如果是“我差你也差”，则同私家利益一样，点到为止，不要重复说，不要大范围说。人们害怕损失，对风险敏感，但如果把损失、风险说得过于频繁，沟通对象反而会变得麻木了。

总之，利益法都是少说多做，把利益点明了，就不要再纠缠利益方面，而是专心去做具体工作。



### 【本章附注】

#### 注解 10-1：互惠关键在于起头的自然和回报的延后

互惠是人之常情，但用起来并不是那么有效，很多人说他也想互惠，但是对方没有回应。这是为什么？

对比本案例可以看到，如果采取的互惠沟通方法不合适，应该是难有效果的。

**(1) 发出互惠方过于牵强。**在对方不需要帮助时去帮助对方，结果是使对方烦。如主动送阳伞给带着太阳镜游玩的美女。或者明显的锦上添花，比如在别人赞扬了某人是热心肠之后，你又去赞扬那人心肠好。

案例中销售部同事发起的就是非常自然的、合平时宜的互惠。

**(2) 功利性太强，急迫地索取汇报。**本来美好的帮助变成交易了，人们自然要选择中断互惠过程。

案例中销售部同事帮助制造部同事解围之后，就好像没有做什么一样的淡然，这才有后来制造部同事的互惠响应。反之，假如销售部的同事经常把这次帮忙挂在嘴上，那么一定不会有后面制造部的互惠响应。

#### 注解 10-2：承诺小又慢，关系建立快又牢

这是一个 ABC 沟通法与承诺沟通方法的结合运用实例。

从最终沟通目标角度，王维运用了 ABC 沟通法，选择项目部负责人的一个小小的下级人员切入，最后到达项目部负责人。

从建立关系的角度，采取的是行动承诺法，其成功要点是初期承诺尽可能的轻，王维很聪明，一再向李姓同事强调参与程度不必多，也不要求有实质的贡献，只要能参与即可。

这样的曲线沟通、轻松沟通，作为工作的一部分，谁会拒绝呢？



## 第 11 章

# 说服沟通的四大原则

---

- 11-1 说服人是成功的基本功
- 11-2 说服四原则，权威领头
- 11-3 运用从众原则进行说服
- 11-4 稀缺原则在说服中的应用
- 11-5 发掘喜欢的力量



## 11-1 说服人是成功的基本功

以说服为导向的沟通在商业、社会、生活中非常普遍。从恋爱到经商，从教子到买卖，从创业到公益，说服无处不在。

### ✪ 在向下沟通中大量是说服

在管理者心智模式中（见图 1-1），我们看到管理者的日常工作是带领下级或团队成员完成上级部署的工作任务，这需要下级按照管理者的安排积极地、努力地工作。

下级通常不一定完全理解、完全认可管理者安排的工作。这些或多或少、或明或暗的不理解、不接受工作要求，虽然不会让工作停滞不前，但工作的质量、效率、效益肯定要打折扣。

因此，管理者在多大程度上说服下级完全相信、接受工作要求，多大程度上说服下级全力投入、坚决执行，决定了管理者的真实绩效。

小到说服员工接受一个出差任务，大到说服员工认同公司的战略规划，都离不开以说服为逻辑的支持。若不能说服而只是命令，那样的绩效可想而知。

大到说服员工接受组织的文化、价值观和战略目标的速度、深度，决定了组织发展的快慢。说服得好，上下齐心，说服不成，人心涣散。

### ✪ 在水平沟通中主要是说服

由于职级、地位的大致相同，以及隶属关系的不同，水平关系中大多只能用说服方式请求别人协助。

即使沟通对象出于工作觉悟接受你的意见建议，常常也希望你去说服，需要你去说服。在说服的过程中，对方可获得更大的满足感——占据沟通的主动性，并与你讨价还价。他可以暂时不改变立场，也可以随时改变立场；他可以



全面改变立场，也可部分改变立场。

### ✪ 向上沟通中也离不开说服

向上沟通的核心任务是要来资源完成工作任务。因此，在积极的向上沟通中，虽然 80% 的时间是汇报反馈工作状态，但**最重要的 20% 却是为索取充足的工作资源而进行的说服沟通。**

例如，说服上级同意请示事项中的各种要求，说服上级接受工作总结中的经验教训，说服上级同意工作建议中的新思路、新举措等。

### ✪ 成功者似乎天生就是说服者

凡事要成功，离不开上下左右、里里外外的支持。因此可以说，说服导向的沟通是成功者必须具备的基本功力。

看看那些杰出企业家的创业史，你会发现，**这些有大成就的人似乎天生就是说服者**，在创业之初，在企业发展的各个关键时刻，他们总是亲自出面进行说服：说服贵人相助，才得以抓住一个个天赐良机；说服团队坚守，才得以度过一个个生死关口；说服社会宽容，才得以一次次逃过危机事件；才有了后来的一系列成就和辉煌。

所以，想要成功，必会说服！

## 11-2 说服四原则，权威领头

### ➤ 用权威来说服人最高效

说服性沟通的内容设计有四个基本原则可以应用，如图 11-1 所示。



图 11-1 说服的四个原则

在说服的四个原则中，立足工作关系，用外力驱动沟通客体接受我们的沟通内容，最常见的说服方式，也就是就是权威方式。

这里的**权威**是指在沟通对象心中，在某个领域内最有威望、地位、知识、能力的人或事物。

心理学实验证明：在某一领域享有盛誉的大人物总比默默无闻的小人物更能引起人们态度的改变。

某教授请其三名助手发表关于青少年犯罪问题的演讲，他们的讲稿完全相同，但他们扮演的身份不同。第一个被介绍为年轻有为的法官，第二个被介绍为教授的研究助手，第三个被介绍为有过犯罪前科的青年。

结果，听众对演讲内容的评价出现很大差异：听“法官”演讲的听众认为演讲的内容很好，对他们很有启发；而听另两人演讲的听众则认为演讲内容很一般，对他们没什么影响。

在工作、生活中，权威的符号都具有类似的沟通作用。**权威专家说的内容更具有确定性，不需要沟通对象思考分析**；反之，沟通者如果不是权威人士，沟通对象会对沟通内容持怀疑态度。

人微言轻，人大言重，是客观心理规律，言者和信者本身都没有错。

这也是人们追逐职务、职级、职称的原因之一，除了物质和社会利益外，更高的职务、职级、职称等同于更高的权威程度，在工作、生活沟通中，更容易得到沟通对象的信赖。

### ➤ 各项工作都存在权威的人和事

各个领域存在着各种各样的权威。

在一个单位内部，可能有技术的、营销的、战略、产品、市场、服务的权威等。当进行说服沟通时，管理者应该充分运用权威原则，适当地引用权威人士的意见、建议来增强自己的说服力。

例如，在劝说员工接受某个有风险的任务时，随意提起知名人士或权威人士，或者引用对方很认可的专家人物的意见，并在言谈举止中表露你与这些人的熟悉程度，将大大提高说服的成功率。

具有权威的不一定是人物，某些事件在职场中也具有权威的意义。例如，之前发生过的刻骨铭心般的挫折或失败，之前发生过的不可抗力事件，对于说服阻止类似情况的发生，就具有权威的说服力。

总之，主动发挥权威人和事的“光环效应”，可以减去分析和举证的过程，是一种高效的说服方法。

### ➤ 可用的权威就在你身边

在实践中，中基层管理人员常常抱怨公司里没有什么“权威”可用。这是权威原则的大忌。

前面说过，各个领域存在各自的权威——从纵向专业的角度看。从横向工作的角度看，在每一个公司、部门、班组中，都有相应等级的权威。



这些处于中基层工作环境中的权威，并不是社会意义上的权威，并不需要具备社会普遍认可的专业高度和声誉优势。他们只要为沟通客体所熟悉、认知、信赖即可。

例如，一个最老的员工在某些方面（如企业文化）很可能是一个可以利用的内部权威人物，一个最年轻的 00 后员工在某些方面（如网络体验）很可能也是一个合适的权威人物。

一般而言，在企业内部沟通中，常用的权威来源有：

- 受人尊敬的企业领导，尤其是创始人；
- 企业内部公认的各专业领域里的专家；
- 企业内部在某方面具有独特优势的人物；
- 企业外部的行业精英、专家教授、职业标兵等。

因此，只要善于发现，我们身边有很多权威可供利用。

### ➤ 外来的权威更有效果

值得注意的是，“文人相轻”的现象在本土文化环境中仍然有一定市场，因为人们对于专业性权威的认同有较大的差异：普通员工大多对专业性权威佩服得五体投地，但专业员工却可能以偏概全，放大权威的局部或个别失误，诋毁权威的整体价值。

对于专业性很强的工作的沟通，需要谨慎使用内部的专业权威，可考虑多应用外部来源的权威。

人们与外部权威缺乏接触，只能从专业会议、公共活动、宣传媒体认识和了解外部的权威，因此只知道其光鲜的一面，很难看到其薄弱的一面，从而对外部权威的印象通常好于其实际水平。

有些大学、机构内部并不缺乏专家、教授，但却乐意相互交换使用教授资

源，也就是请 A 大学教授到 B 大学讲学，大致对等地安排 B 大学教授去 A 大学授课，最后皆大欢喜。

一方面，两个大学的学生都更满意。即使外校教授的实际授课水平并不如内部的教授，但是感觉也偏向于更好。

另一方面，涉及的专家、教授也更满意。他们扩大了影响力，同时增加了授课报酬。

这其中发挥锦上添花的效果就是来自于外部权威的属性，“外来和尚好念经”在这里表现得淋漓尽致。

因此，在大致同等情况下，如请内部与外部专家出面的总成本、性价比的情况下相近，优先使用外部权威来进行工作中的说服沟通更好。**外部权威可以显著提高说服沟通的成功率。**

在生活中，当聪明的父母管教自己的孩子有难处时，也会请出亲朋好友中的**成功者**，或拿出左邻右舍、工作单位里的成功人士的说法、故事、建议来与孩子沟通。这样的家教智慧就是用外部权威进行向下说服沟通。

### 11-3 运用从众原则进行说服

从众心理是指个体受到与之有关的群体的影响，在自己的知觉、判断、认识上表现出符合于群体舆论或群体中多数人的行为方式的倾向。

从众现象在日常社会中非常普遍。比如走在街上，却不知道哪家餐馆饭菜好吃。怎么办？有生活经验的人士知道，那就看哪家餐馆人气高。

电商卖家突出其成交数量、点评数量，也是在利用从众心理：那么多人



买这家的产品，你们也买这个产品吧，不会错的。

### ➤ 从众的力量这么强，有时候还闹出笑话来。

在某闹市区，几个人站在街边朝天上看。慢慢地越来越多的过路人停留下来，一起往天上打望。一段时间后，人们竟然里三层外三层地围在那里，还煞有介事地议论纷纷……

其实，最初驻足观望的那几个人心里明白：天上什么都没有！

在组织中，只有很少的人能保持独立性，不会被如此强大的从众心理胁迫。因此在实际工作中，管理者可以假定绝大多数组织成员都是受从众原则影响的。

### ➤ 从众倾向与组织环境密切相关

不同的组织文化对从众心理的影响有明显的区别。

#### ⊕ 和谐背景中，从众说服效果明显

有的组织特别倡导“和谐”的氛围，个体因不想被孤立较少标新立异，表现出从众倾向。个体的行为、态度与意见同别人一致时，至少会有“我没错”的安全感。

在国有企业、事业单位、公益机构里，因人员稳定度高、人际关系广，人们比较信奉“言多必失”、“法不责众”传统为人处世理念，因此从众倾向很强。

要在这样的环境中说服某个困难的沟通对象，比较有效的方法就是先说服比较容易说服的几个人，然后再利用从众的原则说服原本困难的沟通对象。也就是在沟通之前、之初，比较巧妙地让顽固的沟通客体知道其他人同意你的想法，那么出于从众心理，他就不会那么顽固了。

值得注意的是，这里的“巧妙告知”是很关键的技巧，直接地、明确地告知的话，容易给人以势压人的错觉，反而不利于说服沟通。

同等情况下，提前一段时间告知沟通对象的效果更好。这让对方有一定的心理准备时间，既然其他人已经被你说通了，你再去说服，对方便好自然地顺从大家的意见。

### ✪ 创新背景中，从众说服效果有限

有的组织特别鼓励“创新”的氛围，个体就倾向标新立异、与众不同。比如创业阶段的企业、高新技术行业的企业内部、智力服务行业的企业内部，企业文化就是开放、多元、创新文化。在这样的沟通环境中，从众的影响力就比较有限。

但是，利用从众心理仍然是一个有效的说服方法，只是对比在和谐氛围中的说服沟通，对于从众心理中的“众”的数量要求就更高一些。

在创新环境中，人们的独立意识比较强，并且尊重、欣赏那些有不同意见、主张的人。但是大家也知道，团队的力量大于个体，集体的智慧高于个体。因此，如果有足够多的人同意、看好某项工作，那个原本很难说服的人也会变得谨慎。

- 真理当真偏爱我一人？就我知道问题、事实、本质、趋势？我还需要坚持自己的不同意见吗？
- 即使只有我一个人正确，我为什么不能来改变其他人的想法？为什么不保留个人意见，但同意大家的决定，边做边看到底谁正确？

如此一来，在多数人的影响下，顽固不化的人会降低反对或抵触态度，转变成不同程度上的同意。

对于沟通者而言，“顽固的”的沟通对象的态度从反对转变为有保留的同意，沟通者就可以开展工作了，可以说是已经达到当前的沟通目标。



## ➤ 从众倾向与个体特质密切相关

从众原则的应用效果与对象个体的特质有密切的关系。

对于专业人士，从众常常是他们的忌讳，因此应用从众原则去说服他们要谨慎。

对于普通员工，从众却是他们最容易接受的说服方式。

在组织中，员工的思想状态、能力水平和绩效整体上处于正态分布状态，如图 11-2 (a) 所示，即处于中间状态的员工居多。这些群体就是从众的主流。抓住其中的先行者，巧用从众心理，大力宣传优秀的、向上的文化和精神，让员工在横向的看、评、比中，在工作态度、工作能力、工作方法取向上保持向上一致。日积月累，可以推动群体的重心向先进方向移动，形成整体更向上的态势，如图 11-2 (b) 所示良好的员工整体状态。

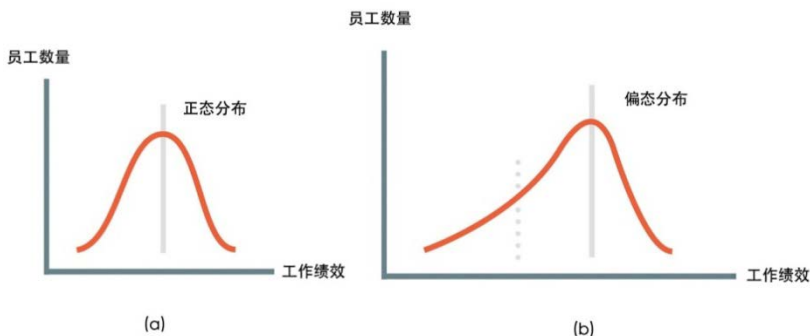


图 11-2 运用从众原则改善员工整体状态

## ➤ 小公司、小家庭也可以用从众说服

从众之“众”，不是一个绝对的数量，而是一个相对的概念。少则 2~3 人，多者 30~50 人都是可以是有效的“众”。

很多人想当然地以为我们公司小，我们家庭小，本来就 3~5 个人，何来的“众”？如何进行从众说服？



是的。如果直接运用 2:1 去说服那个 1，的确很勉强。但是运用下面的变通方法，从众原则的说服效果就明显了。

### ❶ 扩大边界，引入更多的支持者

例如，一个小家庭 3 口人在讨论重大的采购事项时，如买房买车出国旅游之类，你以 2:1 去说服不同意的一方，对方就难同意。你这边仅仅多一个人而已，弄不好对方还指责多出来的那个人并不懂被讨论的这件事，因此他的意见没有意义。

但是，如果把身边的亲人拉进来，比如父母、侄儿、侄女都同意你的方案，这样就不一样了。你用 6:1 去说服对方，从众的影响力就显现了。

小部门的内部沟通也可以如此，借用部门外的其他同事来提高“众”的规模，就可以增加从众原则的影响力了。



#### 案例 11-1 你们欺负我年轻吧

某个油田公司每年都会从名牌大学录用 10~20 个优秀大学生。董为就是其中之一。

来到公司后，董为被分配到一个新成立的部门。这个部门人数不多，而且人员都比较年轻，董为很高兴。

一年后，公司在外省某个偏远地区新开发了一个项目，部门领导与董为谈话，希望他去那里工作，除了提高工资、增加补贴外，还许诺以后晋升更快。

但是董为不愿意去，他已经习惯了在总部工作，总部工作条件好，生活便利，而且自己的女朋友也在总部所在城市，自己怎么能离开呢？

其实，部门主管不是不知道董为的情况，只是他过去习惯的那套沟通内容，如鼓励年轻人上进、要求服从工作安排之类，已经没有作用了。

部门主管与董为沟通了几次，董为不但没有改变态度，反而越来越觉得部



门主管是在欺生，看他是新来学生，没有背景关系，所以才要派他去。

公司职能部门开始催促部门主管把人定下来，主管也不知道怎么办？

命令董为去外地显然不适合，你建议那个部门主管怎样说服董为呢？

解决方案可参考本章附注注解 11-1。

### ❖ 转换人数，变出更多的支持者

在一个组织内部的部门之间进行说服沟通时，如果部门数量本来就不多，表面看来是无法形成明显的“众”的。

例如，一个公司可能只有 5~6 个职能部门，如果每个部门对你提出的一个工作议案有分歧，应该没有明显的多寡可言。

类似，一个公司可能只有 3~5 个生产车间，如果他们对你的运营流程新建议持有不同态度，亦没有明显的多数可言。

这时候，如果要运用从众原则，可以从两个方向提升你的支持者人数。

#### • 将部门数量转换成部门主管人数。

部门主管或某个级别以上的管理人员数量并不是一个部门一个人，通常是多人，而且不一定均衡分布。如此一来，你只要先说服那些部门内干部数量大的部门主管，再去说服比较“顽固”的部门主管就容易多了。因为从主管人员的数量看，他不得不认真考虑是否从众。

#### • 将车间数量装换成为车间工人数。

车间人数明显是不一致的，有的车间耗用人力多，有的车间占用设备多。从以人为本的角度，你用已经同意的车间的人数合计来影响原本不太同意的车间领导，就有说服力。

### ⊕ 计算权重，放大你的支持者数

有些工作与人的关系并不大，这时候如果运用人数优势来说服人，效果就不明显。可以考虑创新思路，制造从众。

基本的方法就是用有利于你工作的某种份额数量代替人数，进行说服。

例如，原本是有 3 个分公司同意你的营销新策略，这个数字“3”本身并不大，不适合以此要求那个不愿接受新策略的两个分公司俯首称臣。

但是，你发现这 3 个分公司的销售金额合计占公司营业额的 80%，这时候你说 80% 的份额都适合你的新策略，或者说你的新策略至少满足 80% 的市场情况，这样从众原则就有影响力了。

## 11-4 稀缺原则在说服中的应用

所谓稀缺，并不是指绝对数量少，而是指相对于人们无限多样、不断上升的需求来说，可用的资源、机会总是相对不足。

在生活中，稀缺的作用已经被人们熟知和服从，“物以稀为贵”，人人都认可。

在工作中，运用“物以稀为贵”规则，说服沟通对象对某些工作或任务的价值重新判断后，对方自然倾向于接受稀少的工作或任务机会。

### ➤ 机不可失与机会难得

稀缺的原则有两个类型的切入方法。

#### ⊕ 机不可失，时不再来

既然某项工作在社会或组织中是稀少的，那么错过这次机会之后，它就不



会因为沟通对象还想要、还需要就必定再出现。

沟通对象如果放弃眼前的机会，以后很难再有类似的机会。这样的工作或任务对于大多数追求平稳发展的员工来讲，都是很有吸引力的。

例如，说服一个骨干员工去开发一个全新的市场，对方的反应一般都不愿去，因为困难大、风险大、可能失败，得不偿失等。

运用稀缺原则，就可以在理解对方的担心、犹豫的前提下，重点向对方强调这次不参与，新市场一旦打开，短期内就没有挑战性工作和表现机会。即使还有类似新市场需要发展，但有了这次的成功经验之后，公司一定会复制这次的方法和路径，即使下一次也成功了，负责人的成绩和成就感都远没有这次大。

对于一个骨干员工而言，这样的大展拳脚的机会非常难得，无论这次做不做，下次机会更稀缺。

对于挑战性工作任务，都可以用稀缺原则来说服人们参与。如开发高难度的新产品、处理重大客户的投诉、处理危机事件或验证事故、参加重大行业比赛之类组织急需的特殊工作等。

在商场里，精明的商家善于利用稀缺原则说服顾客下单。如强调这是最后一批、一箱或一个货等，这就是在告诉顾客机不可失，时不再来。

### ❖ 机会难得，得了再得

有些机会稀少有继承性。比如岗位竞聘、学习培训、产品测试工作等，类似工作机会未来可能还有，但是如果这次不参加，或者今天错过了，以后就失去了参与资格；反之，这次参加了，机会再来时就可以更上一层楼，好上加好。

这对于发展意识强烈的员工来说，非常具有吸引力。

在商场里，这种说服手段一般用在重大的购买上。先请沟通对象参加挑战性和门槛都比较低的活动。但是，参与之后的新机会要很吸引人，比如买某新

款手机抽奖汽车，或给会员卡充值可双倍计算，并每季赠送成套服务一次之类。

## ➤ 发挥稀缺与制造稀缺

实践证明，在同等经济价值的“得”与“失”面前，“失”更能影响人们的决策：人们宁愿放弃一个更大的“得”，也要规避一个更小的“失”。

失去有价值的事物的想法，比希望得到同等价值的事物的想法影响更大。因为“稀缺”，所以害怕失去。一旦让沟通对象感受到了“可能会失去”的损失，他就会被此损失的阴影缠绵，并且这种阴影在对方的决策过程中挥之不去，直到对方选择了我们的建议，明确地规避了那个损失。

在工作中，有意识地强调稀缺，甚至“制造”稀缺，可以极大地改善沟通的效果。

### ❖ 强调错失稀缺的损失

例如，要说服某人参加一年一度的综合培训，可以不管对方有什么具体的困难，强调机会错失后的损失：这种综合培训一年最多一次，如果错过了，至少 2 年内没有晋升机会。因为经过培训并得出 1 年期的跟踪效果评价，是考核管理者发展潜力的一个硬指标。

损失摆明了：2 年之内不能晋升。这必须规避！稍有上进心的后备干部都会克服眼下工作和家庭中的困难，选择参加培训。

### ❖ 制造稀缺的竞争局面

瘦田无人耕，耕开有人争。

很多时候，工作或任务本身并不稀缺，组织成员有更多的要求导致稀缺的出现。

想要的人多了，数量就变少了，机会就稀缺了，如果再让有关的员工争先



恐后地去竞争，那就更稀缺了。

同样在上一段中的培训例子中，如果你向内定的那个沟通对象说明还有几个年轻人也想去，或者说公司有一份培训名单正在考虑中，那就更容易说服你的沟通对象迅速接受公司的安排了。

因为该员工如果不接受，就意味着他在竞争中失败了。不管他放弃，或上级放弃他，在有其他人要去的情况下，人们都会认为是他的失败：是他工作能力不够？是他工作态度有问题？是他“脑袋”有问题？是他想离开公司？

在这种情况下，沟通对象为了规避一个上级制造出来的稀缺损失，自然会选择被说服。

## ➤ 饥饿营销的沟通策略

苹果公司创造的饥饿营销方式取得了巨大的市场成功。

苹果通过主动制造稀缺——全球各地的苹果手机产能不足以满足全球市场的苹果手机订单，在重点市场，如中国大陆、中国香港，首批发货量远远低于该市场订单。如此全球普遍的供不应求，加上重点市场的严重供不应求，便制造出“稀缺”，并在潜在消费者心中产生出“饥饿”的感觉。

在苹果看来，新品上市机会难得。新品上市时刻你不买或买不到就是你的损失——损失了你的个人形象和地位。

在当今物质丰裕时代，饥饿营销竟然演变成汽车、房子、奢侈品都开始采用的新品上市主流模式，由此可见沟通策略的价值。

饥饿模式的运作要点就是：通过提前发布产品信息，积累大量的潜在客户，然后集中上市新产品，人为制造“稀缺”，人为制造“竞争”，结果是新品上市必然火爆。因为积累的消费者，即沟通对象，很难抗拒厂家应用稀缺原则所产生的说服力。

营销本质是与客户沟通，饥饿营销就是应用稀缺原则进行客户沟通。

## 11-5 发掘喜欢的力量

前面介绍的 3 个说服原则：权威原则、从众和稀缺原则，多多少少不完全符合沟通对象自身的愿望和想法。也就是说，这 3 个原则比较强势地维护了沟通主体的利益，淡化了沟通对象的利益。

有没有能够两全其美的方法呢？既能说服沟通对象，又能照顾了沟通对象的意愿。

我们又来看看聪明的狐狸是怎么与乌鸦沟通的。



### 案例 11-2 谁叫你喜欢呢

一只乌鸦嘴里叼着一块刚从市场偷来的肉，飞到林子里，站在树枝上，仔细观察四周后，正准备趁着没人打扰，好好地享受一顿美餐！

不巧，一只狐狸从乌鸦所停的树下经过，闻到了十分诱人的肉香味，抬头便看到了乌鸦嘴里的肉，馋得直流口水。

狐狸坐了下来，煞有介事地整理自己的服装，然后对满腹疑虑的乌鸦说自己一直想向乌鸦表白，就是没有机会，现在想请乌鸦听听他的心里话。他夸耀乌鸦身材魁梧，羽毛丰满亮丽，眼光炯炯有神，具备王者风范。

看乌鸦听得津津有味，狐狸转言道：可惜乌鸦不能发出作为鸟类之王的歌声，否则就当之无愧。

乌鸦很想向狐狸证明自己能发出那种声音，便松了口中的肉，大声鸣叫起



来……

狐狸捡起掉到地上的肉，一路小跑不见了。

又有一天，乌鸦叼着一块肉在树枝上休息，那只狐狸又来到树下。

乌鸦想：它肯定又是来赞美奉承我的。这回我可不上他的当了。任凭他如何甜言蜜语，唾沫四溅，我也不理它。

谁知狐狸情绪激动，围绕着一棵大树上蹿下跳，破口大骂起来：“你这臭婆娘，顶风臭十里！天天穿一身丧服，走到哪里，哪里就倒霉！”乌鸦没料到狐狸会来这一手，越听越气愤，恨得咬牙切齿。

“尤其是你那副破嗓子，唱起歌来如鬼哭狼嚎，听得我浑身起鸡皮疙瘩……”

是可忍，孰不可忍！气得浑身发抖的乌鸦终于忍不住开口回骂起来。肉又从嘴里掉了下来。

狐狸为什么每次沟通都得逞，达到自己的沟通目标？就是因为它找到了乌鸦的喜欢，说到了乌鸦的喜欢。补充点评见本章附注注解 11-2。

从社会心理学角度解读，喜欢是一种由内向外的、非迫切需要的、在维持自身生存之外的得到与占有，更多的是得到情感上的满足。运用到沟通中来，就是当主体与客体沟通的内容本身是客体所喜好的、所感兴趣的时候，沟通目标就容易达到。

面对难以衡量价值的选择时，人们往往会遵循内心的喜好，随心所欲。当沟通主体将客体所喜好的方面展示在客体面前时，客体一般情况下都会欣然接受，毕竟带着喜欢的情愫去做事，内心会相当舒畅；并且对于喜欢的东西，人们更倾向于用更多的时间去了解，做起来更容易得心应手。

把握好客体的喜欢心理后，只要沟通主体做一个有利引导，客体获得一种情绪同感，便会心甘情愿地接受，说服的目的也就达到了。



我们如果能将需要沟通的工作或任务与员工的个人兴趣、团队爱好、部门风格吻合，“投其所好”，那么沟通气氛就愉悦，沟通过程就通畅。

### ➤ 投其所好是真诚爱护

以喜欢的原则设计沟通内容，“投其所好”，不但不是尔虞我诈，反而是真诚爱护。当局者迷，旁观者清，很多时候，一个人内心的喜欢经旁人的点拨才能清晰起来。

美国前总统罗斯福为了投其谈话对象的“所好”，不管是纽约政客还是外交官，或者牛仔和骑兵，他都要在客人到来的前一天晚上“备课”，了解这位客人特别感兴趣的话题。

管理者应该在日常工作生活中，加强对员工、团队和部门的观察和了解，有意识地积累成员们的各类资料，了解他们的家庭文化背景、个人喜好、个性气质、事业发展情况、个人价值取向等，做到比彼更“知彼”，便可在沟通中化腐朽为神奇。

### ➤ 投其所“恨”异曲同工

投其所好一般在内部沟通、外部合作沟通中使用，因为我们真心希望对方好，希望取得组织与个体、不同部门之间、不同合作伙伴之间的双赢。

但是，对于竞争者、敌对者之间的沟通，亦可投其所“恨”，实现己方的沟通目标。在一定条件下，投其所“恨”可以说服敌人的敌人变成朋友，将竞争者的竞争者变成伙伴。

案例 11-2 中狐狸，先运用投其所好策略，后又运用投其所“恨”方法，让沟通对象防不胜防，轻易实现了自己的沟通目标，堪称沟通天才。



### 【本章附注】

#### 注解 11-1：用从众的力量，轻易说服了年轻人

这个案例真实发生在作者在某地的管理沟通课程中。授课期间，其中一位学员反映这个问题后，我给了他三点建议。

（1）说大道理没有用，年轻人尤其反感空讲大道理。在国有背景下的企业中，运用从众的方法比较好，既要说服董为，也不能强迫他。如果他不服气，到了新地方后，一旦工作出差错，对公司对当事人对该部门都不好。

（2）如何运用从众原则？对于人员少的小部门，其他几个人也是利益关联者。如果他们都该董为去，那不正好吻合董为不满的地方——大家欺生吗？

（3）所以建议跳出部门边界，用更大的人数来说服董为。现场了解该公司情况后，作者就找到了更多的“众”。

原来每年进入公司的 10~20 个大学生，其中大部分人先后都会调到新的部门、新的地方工作，轮岗数量就是晋升资本之一，这是潜规则。为此，建议部门主管收集这个数据，用数据与董为沟通。

结果呢，课程结束一段时间后，学员告诉我，那个主管用这个方法，真的就说服了董为。而且，董为还“责怪”部门主管，怎么不早说！

——你看着从众的力量多大。

的确如此，董为也意识到了，入乡随俗，要在这里长期发展，就应该像大家一样多地多岗磨炼。

#### 注解 11-2：用喜欢的力量说服，让人无话可说

为了实现沟通目标，尤其比较困难的沟通目标，需要精心设计沟通的内容，如果能够摸着沟通对象的内心喜欢之处，并予以满足，那么说服对方就轻而易举。

狐狸之所以屡屡得逞，首先是沟通目标异常清晰——乌鸦开口，至于

开口说什么不是狐狸所关心的。

怎么让乌鸦自觉自愿开口？赞美时让乌鸦得意忘形而开口——投其所爱；破口大骂时让乌鸦感到奇耻大辱而开口——投其所恨。

“爱”与“恨”都深深触动客体，客体禁不住内心的真实冲动而开口说话。通过喜欢的原则说服沟通对象的魅力就在于此。

此外，案例中狐狸的身体语言与口头语言配合得体，相得益彰。赞美时的诚恳坐姿，破口大骂时的急躁蹿动，都让素有狡猾恶名的狐狸赢得了乌鸦的信任。乌鸦虽然丢了肉，但扪心自问，无话可说，谁叫你的心思被狐狸猜中了呢！

同样的主体，面对同一个沟通对象，在同样的环境中，多次说服沟通成功，充分展示了沟通内容设计的重要性和策略价值。



## 第 12 章

# 沟通之本在于开发需求

---

- 12-1 沟通内容的铂金法则
- 12-2 发掘隐形个性需求的路径
- 12-3 细化需求，提升效益的路径
- 12-4 沟通内容的钻石模型
- 12-5 为说服沟通做预案

## 12-1 沟通内容的铂金法则

社会心理学中很早就提出了人际交往的黄金法则，随着社会的进步，后来又形成了更高级的铂金法则，它成为经典的人际关系指导法则。

### ➤ 人际关系的黄金法则

黄金法则本是指按照自己期望得到的方式去和别人交往，给别人自己喜欢的东西和恩惠，别人也会回报自己同样的东西和恩惠。

**这个法则的出发点其实是希望自己被好好对待，而好好对待别人。**

《论语》早就提出了“己所不欲，勿施于人”，告诫人们如果不喜欢他人对待自己的言行，自己也不要以那种言行对待他人。从另一个角度讲，也就是己所欲，才可以施于人。

简言之，黄金法则就是：己所欲，施于人；己所不欲，勿施于人。

### ➤ 黄金法则的沟通内容

“己所欲，施于人”和“己所不欲，勿施于人”应用在沟通上，就是对于我们自己做不到的事，就不应该要求别人做到；只有自己做得到，才可以要求别人也要做到。

例如，大家都知道批评、处罚人难，但究竟难在哪里？

作为上级和管理者，自己如果没有严格执行公司的处罚规定，下级或普通员工便会认为他们受到的处罚是不公平的，就会抵触类似的沟通了。

例如，搞企业的都知道建立企业文化难，但究竟难在哪里？

同样，管理者如果对企业要塑造的价值观如诚信、敬业、创新之类都不是那么相信，却在会议上、文件上大讲特讲，员工一听便觉得是空话套话，自然



也不会听进去，听了也不相信。

所以，运用**黄金法则沟通的关键**是自己先做“做的示范”，或先不做“不做的示范”。

### ➤ 人际关系的铂金法则

铂金法则是指按照别人期望的喜好和恩惠去和别人交往，给别人喜欢的东西和恩惠，别人也会回报自己所喜欢的东西和恩惠。

铂金与黄金一字之差，但内涵、恩惠、价值迥异。

**黄金法则的本质：**出发点是希望自己被好好对待——利己，才同样去对待别人，然后别人以同样的方式对待自己。

**铂金法则的本质：**出发点是希望别人被好好对待——利他，所以才去满足别人的需求和喜好，最后别人又会满足自己的需求和喜好。

你让别人得到他一直渴望的东西或恩惠，可以想象他会多么高兴和满意。在健康的社会环境里，他以后想忘了你都难，所以最终还是会对你有所回报的，尽管这并不是你做好事的出发点。

因此，铂金法则就是“人所欲，施于人”。

社会生活中的“好人有好报”就是这个道理。你为别人着想，别人反过来也会为你着想，即使对方暂时受客观条件限制，没有办法回报你，但时机一旦允许，回报自然到。

### ➤ 铂金法则的沟通内容

管理者都知道，“屁股决定脑袋”。员工处于什么位置，那个位置便决定了他的视野、取向和追求。因此，员工的想法和利益总是与组织所期望的有差别。

优秀的管理者善于“忘记自我”，用换位思维去发现员工的需求，理解员

工的行为，在工作中给予员工合理合度的满足。反过来，无论是出于人之常情还是工作职责，员工都会给管理者一个满意的回报。

值得注意的是，你给别人是别人真正需要的东西，而别人以后回报你，也是你真正需要的东西，这两个“东西”很可能是不一样的。

例如，你给下级他急需的生活帮助，下级回报你需要的工作成绩；你请女朋友看她喜欢的明星电影，她回报陪你看你喜欢的足球比赛。

铂金法则本质上顺从了人的本性和需求，是我们建立人际关系和设计沟通内容的首要法则。

## 12-2 发掘隐形个性需求的路径

铂金法则与黄金发展的本质都是以需求为导向。只不过黄金法则是基于沟通方的需求，而铂金法则是基于沟通对象的需求，前者从“利己”出发，后者从“利他”出发。

### ➤ 沟通中的自说自话现象

沟通主体常常从自己的目标出发，按照自己的需求组织沟通内容，表现为：

- **主体说自己想说的。**虽然名为沟通，实际上主要是主体自己需求的表述，一味“沟”，缺乏“通”；
- 客体听见自己想听见的。沟通对象自然也有自己的需求和目标，所以在沟通过程中，他们总是在寻找与自己需求相关的内容，对于其他的则充耳不闻。



如此一来，沟通主体期望传达的内容与客体实际接受的内容之间出现严重的偏差，沟通双方皆事与愿违，达不成沟通目标。

究其原因，症结在于沟通主体没有遵循铂金法则，不自觉地按照自己的价值观、方法论去编排内容，忽略了客体的关注点、背景、经历、地位和知识等差异，有意或无意地把自己的观点强加给别人。

### ➤ 沟通中的四种有效需求

关于人的需求，已经有很多成熟理论和工具可用，如马斯洛的五层次需求理论、奥尔德弗 **ERG** 需求理论、赫兹伯格的双因素需求理论等。它们对于我们分析理解沟通对象的需求很有帮助。

但是，根据这些理论或工具分析出来的沟通对象需求，是对象的全面的、综合的、持续的需求内容。也就是说，它们并不是在具体沟通活动中的需求，而是沟通对象的总需求库，通常是面面俱到的，不可能全面满足的。

这样的需求分析在沟通中难以落地。有效沟通必须挖掘沟通对象**眼前的、具体的、隐形的个性需求**。这样的需求沟通对象也未必能言明，但一旦被你点出来，对方就会被触动、就会兴奋。

这些眼前的、具体的、隐形的个性需求，按照其对沟通目标的影响力度划分，可分成真实需求、关键需求、预期需求和逐升需求四层次，如图 12-1 所示。

这其实就是一个需求挖掘路径，沿着这个方向，我们可以越来越接近客体的需求核心，并在沟通中触发它，引发对方的积极回应，达成沟通目标。



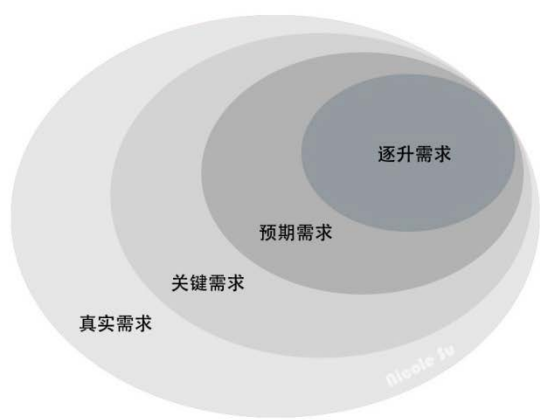


图 12-1 客体的需求挖掘路径

➤ 真实需求的了解

俗话说，知人知面不知心。在职业工作中，或在陌生社会中，人们城府普遍比较深，比较注意包裹住自己的真实面目。

❖ 客体不说需求

很多人喜欢装得城府很深，常常说出以组织利益为重、服从集体利益、听从大家意见等冠冕堂皇的托词，就是不说出内心的需求和渴望。他们以为自己成熟、老练的标志，所以不吐真言。

面对沟通对象的言不由衷，如果沟通者不能由表及里、入木三分洞察对方，就不能掌握其真实需求，沟通如同无的放矢，难言成效。

❖ 客体说错需求

在一些沟通中，虽然沟通对象表达了自己的需求，但不一定是其真实的需求。这在上级对下级、内部对外部的沟通中较常出现。

沟通对象表达的需求不真实，可能不是对方故意为之，而是对方自己真的弄错了或真的不知道自己的需求，是对方能力有限之故。



### 案例 12-1 我比你还清楚你需要什么

有这么一个下级，上级找他谈话，拟调整他的工作岗位。

在沟通中，他急切地表示他现在年轻，很想快速成长，所以很想做一些挑战性的工作，所以不想接受这个看起来比较没有挑战性的新岗位。这听起来不错，似乎是真实的需求。

但是其上级却不认为这是他的实话——**不是言不由衷，而是所说并非所需，所需并未所知。**

因为上级了解到这个年轻人的平常吃穿用很节俭，在公司组织的团队交谊活动中，他是个典型的大力士，抢着干各种活，同事们都很喜欢他，当然也就不太让他出份子钱之类。

上级根据其家庭背景和上述行为，推断这个年轻同事在工作安排方面的真实需求是要尽快挣更多的钱。只要可能挣更多的钱，什么脏苦累的工作都愿意去做。只是在公司的文化氛围下，他一方面不好意思处处“钱”字当头，另一方面也渐渐受到其他上进年轻人们的影响，耳闻目染下来也想去做挑战性的工作。

上级明白，承担公司的挑战性工作，长期的结果肯定是个人成长与经济收入双丰收，但是短期而言，实际上是个人成长收获多，经济收入相对其投入而言还要少一些的。

所以，待下级吐露了自己的心声之后，上级也立即给下级坦言：你现在最需要的不是成长快，而是在公司范围内尽可能增加收入，把老家父母安顿好了，心情静得下来了，再做成长性高的工作。

**上级问下级：按照你目前的内心状态，你可不可能“静心”尽力去做事？**

上级的一席话说到下级的心坎儿上了，下级充满感激地接受了公司的调整安排。

简单有效的了解客体真实需求的方法是换位思考，站在对方的立场上，想象自己是其中一员，分析他们的特征，了解他们的工作动机，分析他们的真实需求，再适当了解他们的语言风格等。

然后，在具体沟通中，像本案例中的那位上级一样，运用一些策略技巧，由于有了真实需求的支撑，沟通目标即可达成。

案例 12-1 的沟通策略技巧说明见本章附注解 12-1。

## ➤ 关键需求的确定

在组织中，尤其在企业中，资源永远是缺乏的，因此不可能完全满足客体的各种真实需求。

第一，客体的真实需求并不等于合理需求，因为个体、群体与组织的整体利益并不完全一致。

特别是在负面事件处理的沟通中，如处理客户投诉、商议事故赔偿、群体事件沟通中，双方的利益冲突是比较明显的，显然是不能简单地满足对方的真实需求。

第二，真实需求中应该存在某些更关键的需求，一定程度上具有提纲挈领的作用。

马斯洛的需求层次理论强调需求有层次之分，有高低之分，这个理论对于个体的中长期真实需求分析是很好的指导。但是具体的管理沟通活动非常零碎、频繁，在沟通过程中客体的有效需求很可能因时因地而变，并不完全符合长期趋势下该客体的稳定需求。

因此，如果真实需求比较多，我们就需要进一步梳理出其中的关键需求，围绕关键需求进行沟通。

第三，关键需求常常只可意会不可言传，对于关键需求的诊断需要在沟通



过程中不断启发、试探和测试。

善于处理负面事件的领导，到现场后总是先倾听、倾听、倾听，先后与对方全体、局部、个体人员进行沟通，这些沟通活动的阶段性目标就是在这个过程中，将对方人群进行分类、分组，并同时找到每类、每组的关键需求。

一旦掌握关键需求，最后的解决方案通常是“各个击破”——按照对方不同人的关键需求分组予以满足，最大限度地平衡冲突双方的利益，使各方都能接受。

## 12-3 细化需求，提升效益的路径

### ➤ 从预期需求切入

如果关键需求还是太多，难以满足，那就进一步寻找预期的需求。

预期需求是指沟通当时尚不明朗，但随着时间的推移或当前需求的满足，即将凸显出来的潜在关键需求。满足客体的预期需求比满足其当前需求具有更高的投入产出比，能获得更高的沟通效益。

在正常情况下，人们的需求是在不断满足中提升的，在同等成本下，人们给予预期的需求更大的价值评价。“来得早不如来得巧”，表达的就是这个道理。

实践证明，在沟通内容的设计上，从需求预期切入，给予一定的提前量，沟通效果更佳。

例如，某公司在事故处理中，受损一方的母亲只是希望更多的现金补偿，并没有想到以后子女的学习或就业问题。但该公司推断她要钱的主要目的之一是让子女能上个好学校，以后找个好工作。那么，帮助其子女上好学校就是一

个预期需求。

该公司正好有这方面的资源，可以满足受损一方的这个预期需求，那么沟通轻而易举。因此，该公司的工作人员主动引导出对方的预期需求，并承诺完全满足她，结果整个事故处理沟通很快就顺利达成。

### ▮ 按逐升需求推进

如果将真实需求、关键需求、预期需求各自进行细分，总可以有多样子需求构成。在沟通的内容设计上，如果将这些子需求从低到高、由小到大，向客体逐步予以满足，将获得更好的沟通效果。

如案例 12-1 中，上级知道那个下级真实需求是收入，进行进一步细分，又可以分成基础工资高、岗位补贴多、业绩奖励大三个收入项。这样一来，该上级就可以通过逐步满足这些逐步抬升的需求，充分调动该下级的工作积极性和投入。

又如，前面说的在事故处理中帮助其子女上好学校的预期需求，同意可以进一步进行细分：按地点先在老家上好的学校，然后再来单位所在城市上好的学校；按时间先上好的小学，以后上好的中学等。

这样一来，在一个沟通活动或一系列相关沟通活动中，善于沟通者总是可以发现、引导、提升客体的需求层次，并适度地满足逐步提升的客体需求。

通过满足逐升的需求进行沟通，可以获得两大利益。

- **沟通成本的最优化。**逐升的需求，显然是当前的成本特别低，中后期成本逐渐抬高，这对于大部分组织来讲，都是有利的。这降低了眼前的压力，用未来的资源来弥补当前的不足。
- **沟通关系的长期化。**逐升的需求，使得沟通活动有一定的延续时间，给沟通双方都带来更多的发展机会。有工作关系在，就可能有新的合作机



会在。

例如，在案例 12-1 中，按照逐升需求，上级知道他有充分的、足够的手段持续地满足下级的真实需求，保证下级工作必须做好。即使站在下级的角度，这样的逐升需求的确立，也让他有持续的收入提升空间，远比一次性的加钱更好。

## 12-4 沟通内容的钻石模型

### ➤ 关系性内容的四大方法应用

世事洞明皆学问，人情练达即文章。优秀的管理者应该善于处理好各方面利害关系，将利和害关系拿捏得恰到好处。

如表 12-1 所示，第 10 章提出建立关系的四种沟通方法，整体上是以和谐性沟通为主，但需要时也要敢于直面冲突，采取对抗性的沟通策略。

表 12-1 关系改善性沟通设计

方 案	指导思想	内容设计	渠道设计
1	互惠导向		
2	承诺导向		
3	情感导向		
4	利害导向		
5	组合运用		
其他			

表中的方案顺序 1~5 并不是简单的表格分行，而是有意义的——运用四大

方法的常规顺序。

一般而言，应该优先使用互惠的方法建立关系。互惠关系中双方互动较多，关系比较稳定。反之，基于利害方法建立来的关系，通常就比较短命，难以长期维持。

承诺方法与情感方法建立关系过程中，都强调了内心的参与，虽然进程稍慢，但成本低、效果好。相对而言，情感方法更强调过去的历史，承诺方法更强调未来的责任。

因此，综合效果、时间、成本、技能诸多方面的要求，建立关系沟通的方法优先顺序是互惠—承诺—情感—利害。

➤ 说服力内容的四大原则应用

在实际工作中，频繁的日常沟通是关系型沟通，但是重要的沟通却多是说服型沟通。

凡是沟通做得不够好的地方，一般存在“心服口不服”的情况。被沟通者心里知道某项工作就应该像沟通中说的那么去做，但出于某种个人或局部利益上的考虑，口头上就是不接受或不答应沟通者的工作要求。

如表 12-2 所示，第 11 章提出的说服沟通的四个原则，即可以单独运用，也可以组合运用。

表 12-2 坚决说服力沟通设计

方 案	指导思想	内容设计	渠道设计
1	喜欢原则		
2	稀少原则		
3	从众原则		
4	权威原则		



续表

方 案	指导思想	内容设计	渠道设计
5	组合运用		
其他			

不知读者注意到没有，表 12-2 中的四大原则的排列顺序与第 11 章的内容顺序相反。这是为什么？

**首先，这是需求导向的要求。**对方喜欢的东西是对方需要的东西，当然应该放在第一优先位置，稀少的东西很可能是对方需要的东西，也应该首先拿出来给对方看看。

**其次，这是成本效益的要求。**喜欢原则和稀少原则的应用通常不涉及第三方的配合和参与，成本最低，从众原则和权威原则需要在沟通前后做一些额外的支持性沟通工作，涉及更多的人力、时间、精力，尤其是权威，很可能是外部的，要增加更多成本。

➤ 管理沟通的钻石模型

要改变说服沟通的“难”，中长期有效的好方法就是与客体建立、维系和巩固好双方的沟通关系。磨刀不误砍柴工，关系沟通就是优秀的管理者日常工作的一部分。

将表 12-1 和表 12-2 中的方法与原则排列起来，正好就是两颗钻石，如图 12-2 所示，它展示了从建立关系到说服对方的工作手段。



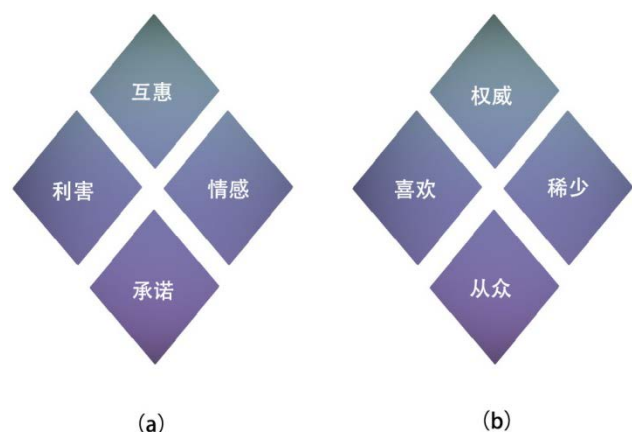


图 12-2 钻石模型

❖ 有话说的钻石

戴上第一颗钻石( a ),沟通就有话说。它解决了我们在工作中不知道找谁,不知道从哪里开口的问题。万事开头难,好的开局决定结局。

关系沟通相对较易,我们可以随时做、平时做、逐步做。而且关系沟通具有明显的累积效应,坚持按照正确的沟通方法做下去,必然水到渠成,瓜熟蒂落。

❖ 说得成的钻石

戴上第二颗钻石( b ),沟通就说得成。它帮助我们一说出来对方就听、就信、就干。所有沟通不是说完了就完成了,还需要对方把沟通内容落地,去真实执行、确保真正实现。

说服性沟通难度大、要求高,但是越是重大的工作,越是需要说服。艰难的说服不可回避,回避就没有前途。无论是对内做管理,需要说服员工,或是对外做经营,需要说服客户,都是越难的说服后面越有价值。

成功说服,新工作关系的建立。成功地达到说服的目标,不但可以完成眼前的工作任务,还可在管理者与客体之间建立一种新的沟通链接。

成功说服,减少未来工作难度。越是困难的说服,成功之后沟通主客体之



间的触动越深，影响力越持久，可以对后续工作起到积极的作用。

**成功说服，证明自己称职能干。**成功的高难度说服，在组织内部、外部成为一个案例甚至典范，从而提升管理者在组织内部、外部的影响力和工作地位。

## 12-5 为说服沟通做预案

先看一个内部沟通案例。



### 案例 12-2 内部沟通中的说服举例

你需要说服某位年轻有为的女员工到某个边远城市去工作，尽管她并没有什么特别的个人生活困难，但是她在私下已经表达过不愿意离开公司本部到外地工作的意愿。

请你按照说服钻石模型，分别从四个说服原则方面去设计沟通内容：

- 按照喜欢原则，如何说？
- 按照稀少原则，如何说？
- 按照从众原则，如何说？
- 按照权威原则，如何说？

你可以做必要的假设，来完善这个情景模拟。

一组参考说法见本章附注解 12-2。

一定注意参考说辞并不代表那是最优，只是一组思路的开拓，显示对沟通方法的掌握程度而已。

外部说服与内部说服有所区别，一定要站在对方的立场上来寻找喜欢、稀少、从众和权威。尤其是从众和权威的应用，涉及的人物必须是外部人或公众都高度认可的，否则会适得其反。



### 案例 12-3 外部沟通中的说服举例

某酒店强调优质服务，将每日换洗床上用品作为服务特色承诺。但出于成本考虑，又希望入住的客人能自愿选择不换洗或少换洗，这样可显著降低换洗的工作量、外送洗涤的成本，同时应该不会降低客人的满意度。

拟制作成提示牌，让服务员根据客人背景有选择地置于书桌或床头柜上，努力说服客户选择不换洗或少换洗。

请你参考说服钻石模型，给该酒店提出建议：

- 从喜欢的角度，说什么？
- 从稀少的角度，说什么？
- 从从众的角度，说什么？
- 从权威的角度，说什么？

一组参考说法见本章附注解 12-3。

沟通内容是很微妙的，别人的建议只能供我们参考，同样的文字，从我们嘴里表达出去可能与别人的建议本意就有差别。

但是，本节的情景练习是想强调：无论如何，我们在重要的沟通活动之前，按照结构性的方法，做足预案准备，一定是值得的。

天道酬勤，有无准备，准备充分与否，结果一定有别。

再好的沟通策略也需要转化成技能，外化于行，内化于心，才能真正发挥作用，才能成为成功的核心能力之一。



### 【本章附注】

#### 注解 12-1：即使掌握真实需求，沟通仍然需要技巧

如果我们以为吃准了对方的真实需求，在沟通中就可以为所欲为，不需要策略和方法，那就错了。

案例中的上级事先已经掌握客体的真实需求，但是仍然注意沟通策略，有两点特别值得学习。

一是，先让客体自己简单谈谈自己的想法。如果以为客体就是需要你安排的帮助他多挣钱的新岗位，客体常常会抵触，因为他的意见你都不晓得，也不愿意听。

二是，但又不让客体畅所欲言自己的想法。如果那样的话，客体会更加自信自己的想法是最好的。案例中上级及时抛出自己的不同观点，让其观点成为沟通的主要内容，围绕主要内容，多说一些也无妨。

三是，最后采取提问的方式，让对方自己下结论。作者在《完美沟通：完成复杂任务的智慧》中，对如何提问、如何引导有专门的方法介绍。

#### 注解 12-2：组合的说辞，说服百分百

首先，从喜欢的角度。告诉她你知道她很喜欢读书学习，而总部事务太多，所以特别安排她去一个很偏远的地方。市场潜在规模本身就不是很大，在熟悉当地情况后，肯定每天实际工作不超过 6 小时，平时又省了亲朋好友的交际应酬，可以好好集中时间学习、充电，争取 1~2 年后有大的发展。

然后，从稀缺的角度。可以明确告知，本来有几个男生一直想要外派出去，主要是为了挣钱，外派期间补贴高。

另外，从从众的角度。公司里几位发展得好的女干部，都是有过异地工作经验的。

最后，从权威的角度。告诉她，这是公司大老总亲自嘱咐的，大老总对她有极大的期望。

**注解 12-3：不同的说辞说服不同的顾客**

说辞 1：“如果你喜欢你被窝的芳香，我们今天就不换洗了，把纸牌放入抽屉即可。”这是喜好型引导，比较适合时尚女性顾客。

说辞 2：“翻转一下，少洗一次，可多给山区小孩贡献一本小书，机会难得。”这是稀缺型引导，比较适合知性顾客。

说辞 3：“酒店开业以来，100%的客人选择了 3 天换洗 1 次，如果你觉得今天不需要换洗，请翻转一下。”这是从众型引导，比较适合常规住客。

说辞 4：“爱清洁，爱自然，少一次换洗，多一片绿叶——勿以善小而不为，如同意，把纸牌放入抽屉即可。”这是权威型引导，比较适合年轻男性。



## 第 13 章

# 说话的技能模型和技巧

---

13-1 工作中说话的类型与挑战

13-2 说什么，倾听为要

13-3 如何说，眼尖者赢

13-4 主动说，答非所问

13-5 加强说，沉默是金

## 13-1 工作中说话的类型与挑战

人们常说，家是人的港湾。工作了一天的人们回到家中可以放松了，言行举止自由自在。

为什么把“言”的自由自在放在最前面？这就是说，在公司说话、在工作中说话远比在家里说话、在生活中说话要难得多、累得多。因此，我们用新一篇共三章来研究工作中说的难点和好的说话方法、技巧。



### 案例 13-1 谁都说服不了对方，两败俱亡

一南一北，两只山羊埋头走上独木桥，在独木桥的中间它们相遇了。

独木桥刚好够一只山羊通过，两只山羊自然不可能并排通过，必须得有一只山羊慢慢退回去。

两只山羊互相凝视了一会，都在思量该谁退回去。

北边来的山羊看起来年长得多，心想现在的 00 后越来越不懂礼貌了，便禁不住开口道：“小弟，你退回去吧，我先过去了你再过来。”

“干吗要我退回去！”南边来的年轻山羊并不买账。

“小的让老的，天经地义！难道你妈没有告诉过你？”老山羊理直气壮地搬出传统文化说教。

这句话惹火了年轻的山羊。

“我只知道我妈都是照顾我，我们那里没有你这样倚老卖老的羊！”南边来的山羊一点不输气势，它更不想输理。

“那我今天就教育教育你！”老山羊开始往前推挤。

年轻的山羊自然不甘示弱，“今天我也教育一下你这个老家伙儿！”

两只山羊谁也说服不了谁，便头对头在独木桥中间相互顶撞起来。



北边来的老山羊仗着对独木桥的熟悉，使劲用力，自信可以顶退对方。南边来的山羊仗着年轻气盛、腿脚灵活，左右拉扯，自信可以把对方推回去。

它们的角卡在一起，僵持了一阵子，体力不支的老山羊脚一软，掉下独木桥，年轻的山羊也被拖拉下去，双双跌入激流之中，都丢了性命。

类似的现象在工作中其实十分常见。芝麻点大的小事，被说成了西瓜大的冲突。本来有理的部门，因为在沟通中言词不当、行为不当，从有理一方变成无理一方，原本无理的一方反而转变有理的一方。参考本章附注注解 13-1

因为不会说话，不但当事人双方身心受损，在无效的沟通过程中，企业也浪费了许多资源。

## ➤ 口齿伶俐者不一定就会说话

说是最基本的沟通技能，也是最容易被忽视的沟通技能，似乎只要不口吃，人人天生就会说。

其实并非如此，看似最容易的常常是最困难的，最简单的却是最复杂的。

在工作中，虽然我们天天在说话，但还是常遭遇力不从心、词不达意的困境，尤其在调查处理事故、绩效考核面谈、商务合同谈判之类重要的沟通中，我们发现说话并不简单。

有趣的是，那些在日常生活中口若悬河的人，在工作中反而经常表现出不会说话，说话不得体。

## ➤ 工作中说话有四种典型类型

按照沟通主体对沟通活动的主控程度和主客体相互的互动程度，我们将工作沟通中的说划分成四种类型：研判性谈话、把控性谈话、交流性谈话和说服



性谈话，如图 13-1 所示。

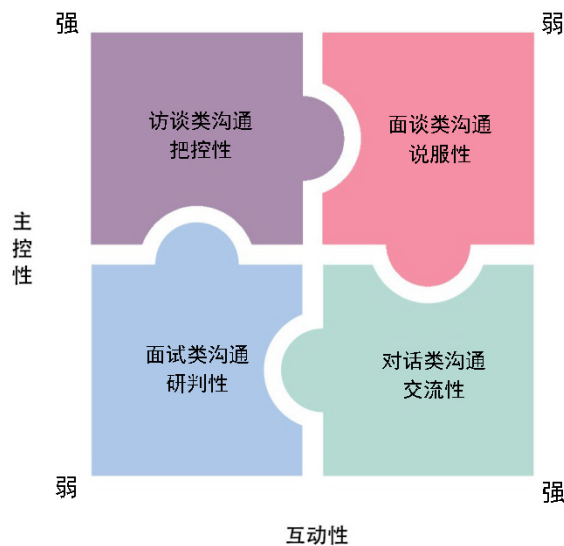


图 13-1 说话的典型类型

对应的典型场景有招聘面试、事件访谈、例行交流和专题面谈等，其中对主体要求特别高的是事故调查中的访谈和绩效考核中的面谈。

✪ 说话中的主控性影响

主控性是指沟通主体控制沟通进程、实现沟通计划的能力要求。主控性有以下两大特征。

**首先是有计划的特征。**即根据沟通目标具体化其他沟通要素策略。与谁说？说什么？如何说？对方会如何反应？何时、何地说好？要不要借用谁的力量、避免谁的干扰？等等。

计划性越强，比如第 12 章中介绍的“为说服沟通做预案”那样，沟通主体对于谈话过程的控制越有基础。

**其次是有动态的特征。**沟通主体能否有效控制沟通活动，在多大程度上进



行控制，取决于沟通双方对于沟通活动的定性。例如，人们会赋予访谈中的主体、面谈中的主体更多的程序控制权力，自觉或不自觉地服从沟通主体对谈话话题、时间、速度等的控制。

沟通主体是沟通活动的发起人，通常其沟通目标明确，内容准备充分。因此，沟通主体常常处于比较显性的状态。

相对而言，沟通客体则不一样。沟通客体参与沟通活动的目的和准备的反馈内容常常是隐蔽的，他在整个过程中处于有意或被迫处于被动地位中，需要面谈中主体通过适当的方式引导与激发对方将信息展示出来。

但是，主控性实际上是动态的，在沟通过程中一方面有控制程度的强弱变化，另一方面还可能有角色的转换。

**善于沟通者，包括优秀的领导者、管理者，即使在说话之初处于客体地位，他们总能在说话过程中转变成为事实上的沟通主体，掌握现场的主控性，控制沟通活动直到达成他们和对方的共同目标。可见主控性本身在说话过程中的意义。**

### ✪ 说话中的互动性影响

互动性是沟通过程中客体的反馈程度和主体对客体反馈的回应程度。

在说话的沟通方式中，互动性比较高。一方叙述时，虽然对方不一定口头作答，但是说话一方可以直接观察到另一方的非语言反应，也等于是在回答。一方提问时，另一方必须予以回答，尽快回答方式不一定是直接的，比如《学会回答》中的五大回答模式。

说话过程中，反馈的形式无论是口语、表情、姿态，还是文字、数字、图画，都可以从中解读内容，这就增加了沟通双方的互动程度。主体可以根据对方的互动状态，及时、随机地调整沟通目标、内容、顺序等，这种应变的灵活性在组织内部的陌生沟通、组织外部的业务沟通中起着至关重要的作用。

当然，互动程度并不是越高越好。一般而言，互动程度越高，客体的满意度越高，沟通的效率却不一定高。过高的互动程度反而影响了沟通主体直奔沟通目标的效率。

因此，在研究工作中说话艺术时，把互动性作为了一个沟通活动特征指标，有时候需要加强说话的互动性，有时候需要控制说话的互动性（见图 13-1）。这也是工作中沟通与生活中沟通的显著区别之一，在生活中说话互动性越高，大家都越快乐。

## ➤ 说话方式因新技术而变化

### ⊛ 通过网络的话量增加

当今，网络化成为社会生活的基本结构形态之一，传统的面对面的说话、谈话、交流机会在不断地减少，取而代之的是不受时间、空间限制的网络说话沟通，如 QQ 对话、微信对话、文字对话、语音对话、视频对话、多方对话等。

人们的说话突破了时间和空间的约束，总的说话量越来越多，远远超过传统社会中见面或电话才能说话的时代。

沟通无极限，不但是指沟通的作用无极限，也是指沟通的时空无极限。

层出不穷的新型说话方式，对沟通者提出了更高的说话技巧要求。

### ⊛ 面对面说话的重心变化

面对面沟通的内容通常可以划分成数据事实、思想观念、情感情绪三个层面。工作中数据信息成分居多。但是在使用网络技术手段传递数据事实导致面对面说话的需求减少，导致面对面说话的重心发生变化——更加倾向于传递强烈的关系信息。书面说“事”多快好省，见面说“情”深入人心。

也就是说，说话的内容逐渐趋于交流思想观念和情感情绪。这样的说话，



显然比以数据事实为主的沟通更困难。

因此，随着说话工具、手段、形式的丰富，实现高效说话的难度反而增加了，人们需要学习掌握更多的技巧。

在社会生活、家庭生活中，代沟之所以越来越显著，除了社会进步发展快以外，年轻一代与上一代之间面对面说话越来越少、说话重心偏移也是原因。**说话机会减少，技巧要求提高**，以至于很多年轻人感叹不知道怎么与上辈人说话；中老年也叹息现在的年轻人，说什么都不听！

## 13-2 说什么，倾听为要

自然赋予人一张嘴、两个耳朵、两只眼睛，一定意义上也是要人们少说、多听、多看。然而，人们却普遍地说个不停。

### ➤ 自言自语的说话误区

如图 13-2 所示，按照述一听、问一答、察一默三组行为坐标来给沟通者画像，大部分沟通者就会如图中阴影所组成的形状那样，偏好滔滔不绝地叙述，偏好咄咄逼人地提问。

然而，有效的沟通不仅仅取决于如何表述，而更多地取决于你如何倾听客体的声音、观察到客体的反应。如果沟通主体在说的过程中，只是一味地自己说个不停，而不注意客体的反应，也不给予客体反馈、提问、表达的机会，沟通的目标就难以实现。

很多管理者在这方面做得不够。他们借助其管理地位，不自觉地、滔滔不

绝地、咄咄逼人地说话，管理者自以为已经完全把工作要点说清楚了，把任务目标交代到位了，实际效果并非如此。

生活中也不乏这样的说话者。在一场聚会中，就只能听见他一个人的声音。这样的人渐渐不受人们欢迎，他还不知就里。

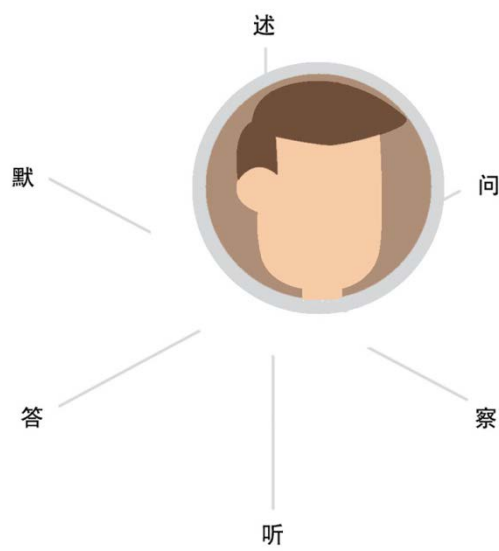


图 13-2 说话的典型误区

完美的说话技能模型

自言自语说话模式通常会造成这样一种效果，即客体在听完主体慷慨陈词之后，还是一头雾水地在心里追问：他刚才说的是什么？

主体看到客体一脸茫然，也会抱怨：我已经说得这么清楚了，他为什么还不明白？甚至指责客体态度有问题，没有认真听自己说话。

当客体与主体不是很熟悉或客体与主体关系不正常时，结果会很严重。客体不是阳奉阴违地应付，就是一知半解地敷衍。到头来该办的事情没有办好，该做的任务没有完成，查找原因，还以为上级决策有误，或者是客观条件有变，



给组织造成不应有的机会损失和资源浪费。

完美的说话沟通技能模型如图 13-3 所示。按照人类口、耳、眼功能，构建了说话沟通的三个维度六个要素：叙述、倾听；提问、答问；观察、沉默。

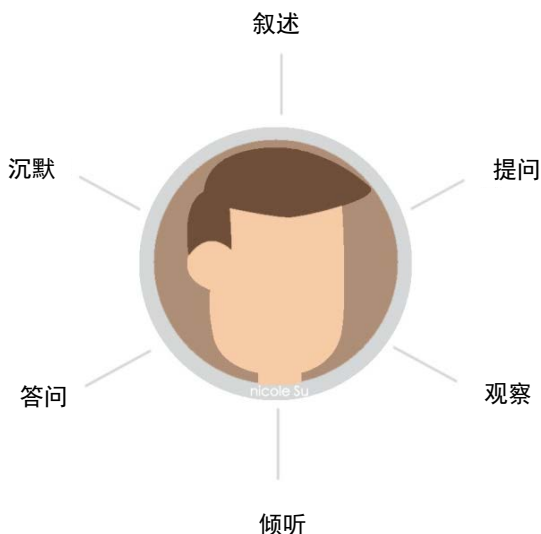


图 13-3 说话沟通技能模型

完美的说话者，应充分发挥人类口、耳、眼功能，均衡地通过叙述、倾听、提问、答问、观察、沉默六大细分渠道与对方进行互动。其中最重要的就是倾听技能的运用。

### ➤ 善听者，才是善言者

倾听可获取重要的信息。交谈中有很多有价值的信息，如客体的有意识暗示或无意识的反应。尤其客体在主体的启发下所产生的灵感、顿悟，客体自己也不一定清晰地意识到，但如果主体敏感，反而可以感知到客体那细微的表情或语言变化。

如此，主体便通过倾听掌握到客体对其沟通内容的理解程度，然后有的放

矢，通过请客体提问等手段，澄清内容不明之处，梳理感情不通之地，达成预定沟通目标。

倾听，不仅是听对方所说的字句本意，还包括话语中不同的重音、声调、音量、停顿等，只有把两者结合起来，才会准确把握到对方说话的本意。

例如，欺骗性的回答调子往往会拖长，显得犹豫不决，中间还有很长的停顿；如果声音突然急促，多是内心紧张的表现；如果声音突然高昂，则多是内心激动的表现。

很多人总是喜欢这样的借口：**事件紧急，不容许慢慢沟通；或者要讲效率，越短时间越好。**他们总是习惯地急于表达自己的想法，根本无心思考下属要说些什么、想说些什么；遇到下属反馈不同意见时，不是认真倾听理解，而是在对方还未说完的时候，就在心里盘算着如何反驳，一旦找到理由，就打断下属说话。

这种缺乏倾听的沟通，实质上就是依靠职位、地位的“命令”。如果是说服性沟通，对方则会口服心不服，或心服口不服；如果是说明性沟通，对方则会一知半解，甚至理解错误。

## ➤ 倾听是主动沟通的能力

好的管理者总是好的沟通者，好的沟通者总是好的倾听者。

### ⊕ 倾听式谈话

员工有时会这样赞扬他们的好领导：“他让我把话说完了”，“跟他说话很痛快”，“他问得很细；他没有冒火……”

这些看似平白无华的赞语，其实就是说那些领导是好的倾听者。他们在倾听中不随便打断别人的话，也不强行插入自己的话题，鼓励对方畅所欲言，将



有关工作实情和盘托出。

管理的本质在于实践，实践的关键在于实情，**倾听是好领导们掌握一线实情的重要渠道。**

### ⊕ 倾听式激发

倾听能激发对方的说话欲望。

你认真倾听对方谈话，就是给对方最好的认可和鼓励，让对方感受到自己的地位和说话的分量。当人们被倾听时，往往会禁不住愿意说出更多、更有用的信息。这可以说是在沟通过程中的**互惠效应：你越听，他越说；你越回应，他越满足。**

或许倾听到的信息本身并没有怎么大的价值，但是这样一场倾听下来，你的沟通对象会受到很大的激励。这就如同第 1 章中所强调的那样：**高效沟通的本质是用非物质利益换取巨大的物质利益。**

### ⊕ 倾听式说服

倾听能发现说服对方的关键。

如果沟通目标是说服，倾听客体的意见比向客体灌输主体的各种冠冕堂皇的理由更有效。这一方面表现了对客体的尊重，另一方面能从倾听中发现客体的不理解和不接受的出发点和逻辑缺陷，从而为说服客体提供切入点和契机。人们总是在感受到别人已经明显考虑了自己的个人意见之后，才更乐意理解和接受别人的意见。

### ⊕ 倾听式关系

倾听可使管理者获得信任。

作为一名管理者，无论是倾听顾客、上司还是下属的想法，不仅可**满足对方的自我发泄，消除或减少他们的抱怨和不满，还可满足对方的自我表现，给**



对方一些宽慰和鼓励。

人性使然，人们喜欢发表自己的意见，显示自己的智慧。好的倾听者促使对方思维更加灵活敏捷，启迪对方产生更深入的见解，相互建立一种共赢的良性关系。

《完美沟通：机会是你说出来的》和《完美沟通 2：完成复杂任务的智慧》中都有这方面的具体案例，年轻人主动去聆听上级的“唠叨”，项目经理主动去聆听项目干系人的“废话”，结果说与听双方都获得满足和利益。

### ➤ 倾听是一种大象无形的能力

倾听是说话的技能，但背后支撑这个技能的却是正确的沟通态度和良好的修养。

很多管理者以为倾听很容易，似乎自己不张嘴、不说话、不乱动就是在倾听对方。这是在“术”的层面上形似，那样做并不能达到沟通的效果。

例如，在召开会议听取意见、找员工谈话了解情况时，管理者一味地让沟通对象说下去，表面上管理者在很认真地“倾听”，但是沟通对象在这种单向思维下很难深入地说下去。沟通活动形式上好，但效果有限，因为缺乏真正的倾听。

久而久之，这些管理者发现他“倾听”的目标难以达到，就会又回到自己唱独角戏的沟通状态。

**倾听更多的是“道”的成分**，它是一种沟通的基本态度：要真正沟通，就要与对方心灵交汇；要与对方心灵交汇，自己必须敞开心胸。

所以，倾听不是正襟危坐、洗耳恭听，而是以尊重、理解、同情、客观的态度和心境，仔细、认真、全神贯注地品味客体的每句话、每个暗示，包括对方自己都以为是无意义的那些表白。

酒逢知己千杯少，就是倾听的魔力。

### 13-3 如何说，眼尖者赢

说话过程中如何掌握对方的真实反应、意图，除了前面说的倾听为要之外，第二手段就是观察对方的细微反应，这就取决于我们的眼力。

眼尖者赢。眼尖者能在沟通现场觉察到说话主控权的角力、变化，进而做到收放自如，助其达成沟通目标。

#### ➤ 主体的主要语言是口头语言

主体发起沟通，自然主动开口，其沟通内容更多地会体现在其所说的话语上，其次才是其运用的其他辅助语言，如书面语言和身体语言等，如图 13-4 所示。

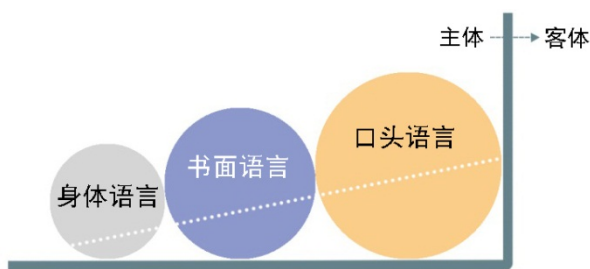


图 13-4 主体的语言模型

主体常常在沟通之前就进行了必要的准备，根据沟通目标和所掌握的客体情况设计了具体的说话内容。这可能有数据方面的、事实方面的；有关系角度的、感情角度的；有新概念层面的、思想高度的等。所以不用担心沟通主体在

沟通过程中无话可说。

但是，说话的目标不是简单的传达、表达，而是要客体理解、接受主体的沟通内容并付诸行动。因此，决定沟通活动是否该终止了，不是看沟通主体自己是否把话说完了，而是要看客体的真实反应。

但是，客户的真实反应是什么呢？这并不能按照其口头表达来定，**口是心非、口非心是、口心皆非、口心皆是都有可能**。这就需要我们有火眼金睛了。

➤ 客体的主要语言是身体语言

如图 13-5 所示，客体反应的典型方式不同于主体。

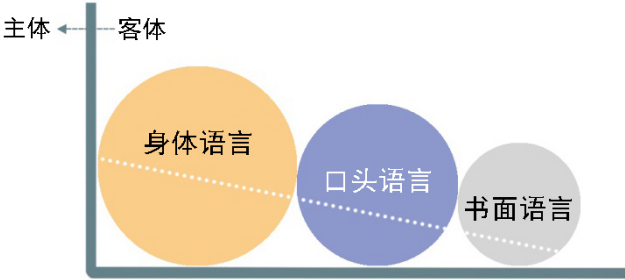


图 13-5 客体的语言模型

客体最直接、最真实的反馈来自客体的身体语言，其次才是口头语言，书面语言再次之。

身体语言是测谎机。客体的面部表情，尤其作为心灵窗户的眼神最能透露出客体的真情，是欢喜还是厌恶，是满意还是失望，是期待还是意外，都可以一览无余。

✧ 眼神是沟通的焦点

善于沟通者在与人谈话时，总喜欢正面面对客体。如果沟通对象人数较多，则要面对主要客体，捕捉客体眼神的细微变化。



例如，在透露某一关键信息时，客体眼神的变化与否可以真实地反映其事先是否知道。

例如，当听到客体对重大事项的表态时，主体不但听话听音，还要盯住对方眼睛，**通过观察客体眼神是否躲闪、漂移来判断其表态的真假程度。**

### ✪ 姿态是沟通的动态

客体在谈话过程中身体姿态的变化，可真实折射出客体在沟通过程中的心理动态变化。

比如，不断变化姿势，常常是心不在焉的表现；身体离椅子的靠背越来越远，是想结束沟通的表现；在谈话中合上笔记本不再记录，很可能是对方的主意已定，另一方继续说服会很困难，甚至可能引起客体的反感。

经验丰富的面试官不会安排应聘者坐在会议桌后面，因为那样无法看清应聘者的身体反应，如坐姿的细微变化、手脚的小动作等。

我在做职业经理时对人才的把握比较准确，除了沟通内容的结构设计以外，特别注重考察身体语言。**我喜欢与对方靠近坐在转角沙发上，面前没有任何遮挡。**有时即使只有会议室可用，也不面对面坐在会议桌的两边，而是**拖出座椅近距离面对面相坐。**

特殊情况下，如审讯室，**被审讯者肯定完全处于没有遮挡的坐姿状态中**，相反审讯官身体却是有遮挡的。

关于身体语言的识别，要特别注意文化环境、个体性格的影响，同样的姿态和表情，对于不同的组织和个体，可能意义迥异。这需要我们根据自己对对方的组织文化和个体特征的了解来研判。

## 13-4 主动说，答非所问

说话不是说，我们先看看大师是怎么做的。



### 案例 13-2 为什么要交双倍学费？

从前，有位年轻人找到著名的古希腊的思想家、哲学家、教育家苏格拉底，说要做苏格拉底的学生，向他学习演讲术。

然而，苏格拉底却拒绝了这个年轻好学的求教者。

原来，这位年轻人见到苏格拉底之后，担心大师不收他做学生，便想证明自己是基础的、有潜力的。谈话一开始，年轻人就滔滔不绝地说个不停，从曲折的身世说到宏伟的抱负，从自己的得意之作说到身边人们的赞扬。

苏格拉底静静地听着年轻人述说，没有打岔。

年轻人说完了事先准备好的这些理由和成绩之后，看大师没有表态，以为自己还没有打动大师，又绞尽脑汁、东拉西扯地补充了一些似乎相关的内容，以证明自己的愿望和能力。

最后，年轻人完全没有话说了。苏格拉底很平淡地告诉年轻人：“我可以考虑收你为学生，但是，你需要交纳双倍学费。”

年轻人很惊讶：刚才苏格拉底一直听我说，我还以为得到了苏格拉底的欢喜呢！

“为什么要加倍呢？”年轻人一脸茫然地问道。

苏格拉底一字一字地慢慢告诉年轻人：“因为我要教你两门功课：首先是如何闭嘴，其次才是如何说话！”

苏格拉底说得言简意赅，字字珠玑。



相反，那个年轻人说多了，说砸了。他应该怎么说，参考本章附注注解 13-2。

如何很有技巧地说自己的话，按照完美说话的技能模型（见图 13-3），有两种创新的方式：借回答来主动说，借沉默来加强说。

### ➤ 提问是一种说话方式

通过提问来说，避免了满堂灌的说教，激发了沟通对象的思考和参与，通常都是一种优雅得体的说话方式。

#### ⊛ 提问促进对方思考补充

我们在了解情况时，可通过提问帮助沟通对象对其提供的内容进行全面的、深入的甄别，避免一知半解，停留在表面上。

例如，听取对方意见建议后，你并不简单地记录在案、照收不误。你可以再围绕意见的来源、参考的案例、不同的声音、投入与产出等角度进行提问，促使客体思考和表达更加充分、完整。

#### ⊛ 提问检验对方理解程度

在布置工作任务时，提问有助于让沟通对象从不同角度、层面理解我们所传达的工作内容，检验对方的认识和行动是否与要求一致。

例如，关于一个工作计划的谈话，你可以反复围绕该工作计划的目的、目标、责任人、参与者、行动路径、应变措施等方面提出具体的问题，由对方作答。如果回答正确，说明沟通到位；如果回答有误，则立即纠正或补充。

### ➤ 答问是一种更好的说话方式

优秀的沟通者总是乐于采取少说多问或少问多答的方式与组织内部的上

级、同级和下级沟通。

### ✪ 借客体的提问来说

预计自己要说的内容对方肯定有疑问的话，就可以请对方提问，然后再回答对方。

比如问对方：“你对这个时间安排有什么问题？”“你对这个顺序安排有什么问题？”“你对这个奖金金额标准有什么问题？”等。

对方向你提问后，你再回答细节内容——其实这些是你本来就准备好要向对方说的。

很可能你回答的时间比对方说话时间长，你回答的内容超过对方提问的范围，但因为是在回答对方的问题，对方就感觉不一样，就更容易接受。

在涉及具体的工作任务的沟通中，**借客体提问来说事**还有一个特殊的作用：**承诺效应**。你引导客体围绕具体工作的意义和细节所提出的一切问题，都等于他无意识地在对那具体工作进行承诺，你的回答强化了对方的这种承诺。沟通结束后，客体会更加主动地将沟通内容付诸行动。

### ✪ 自问自答方式来说

例如，“你不觉得这个时间安排有点紧吗？我看……”“小李对这个计划会不会同意呢？因为……”“什么人会支持我们呢？我想想……”

以自问自答的方式来表达我们的想法有两个好处。首先是通过自问的方式把对方可能的疑点提出来，**对方乐意听**，可能还解决了对方的疑惑点。

其次是通过自问自答把自己认为的关键点提出来，容易引起对方的注意。即使对方并不觉得那是一个问题或疑点，但你把它**当成问题来回答**，必然会加强那部分沟通内容的表达深度和清晰度。

这样的答问是在说话，而且是更巧妙的说话。



## 13-5 加强说，沉默是金

沉默是指在说话沟通过程中，短时间内完全不说话，面对面或电话沟通中停止语音的表达，屏幕沟通中则是停止输入文字对话。

沉默之下只留下心灵之间的沟通，沉默一方的实际表达力度反而增强了，所以我们整体上把沉默作为加强说的技巧。西方沟通理念“沉默是金”，东方传统说法“言多必失”，就是不同文化背景下对沉默说话技能的肯定。

沉默基于心灵的特性，客观上就比其他技能难掌握得多，需要沟通者平时多刻意的训练，才能熟能生巧，运用自然，相由心生。

### ➤ 主动沉默的三种方式

沟通双方在叙述过程中，一方主动停止说话，故意让现场寂静。

#### ✪ 解围式沉默

**沉默目的：**给说话者自己思考的时间。

**应用场景：**正在说话的一方可能突然发现自己的话语有误，或者对方的反应不如意，或者自己说得有点乱了……便可以停顿下来，便利用这个间歇，赶紧重新组织好下一步的沟通内容。

**辅助技巧：**不应当被对方看出来自己乱了阵脚，所以可以伴随一些身体语言，比如喝口水、理一下文件材料等。

#### ✪ 节奏式沉默

**沉默目的：**给听话者消化内容的时间。

**应用场景：**正在说话的一方注意到对方的反应跟不上自己的说话节奏，或者刚才的内容很重要，需要对方理解深一些。沟通主体可以停顿下来，让对方



可以快速梳理前面的内容，理解之后重新跟上说话者的节奏。

**辅助技巧：**要主动向对方示意，如微笑地看着对方，同时做些小动作让对方放松。

### ✪ 施压式沉默

**沉默目的：**故意给对方一种压力。

**应用场景：**说话一方感觉对方在沟通过程中对工作实情有所掩盖，或对工作任务有些躲躲闪闪的场合，或者看到对方心不在焉……突然停止说话，让对方不知就里。

**辅助技巧：**必须让对方感到突然、茫然，才会产生压力。因此，这样的沉默应该来得很突然，在说话中途停止，比如在一句话或明显一段话还没有说完时停止，同时无表情看着对方。

## ➤ 被动沉默的两种方式

前面的解围、节奏、施压三种沉默，都是自己在说话过程中停顿下来，然后又继续说，因此主控性强。

被动的沉默是指被对方提问之后，并不立即回答，故意陷入思考之中，让现场寂静一段时间之后再回答，或不回答。

### ✪ 回应式沉默

**沉默目的：**加强即将回答的内容的分量。

**应用场景：**被提问之后，给自己思考的时间，以便准确地、得体地回答尖锐问题，同时给对方传递一点压力——对方的提问或要求恐有不妥。

**辅助技巧：**故意表现出为难或重视，促使对方更愿意接受你之后的回答内容。



在谈判中，这样的被动式沉默就容易给对方一个错觉：他的提出的要求有点过分，超过你的底线，你很难接受……沉默的结果有利于之后要求对方做出让步或妥协。

### ❖ 拒绝式沉默

**沉默目的：**表现地位和神秘。

**应用场景：**在特殊情况下，尤其是水平沟通或外部沟通中，拒绝式沉默可以用来体现自己的权威、对节奏的控制、对问题的拒绝。在不得已的情况下，也可以用来掩饰自己的无知、缺点和问题。例如，对别人所谈的问题一无所知，或者未曾考虑，保持沉默、不露实情或不表立场，便可暂时蒙混过去。

**辅助技巧：**沉默到底，就是不说话，直到对方主动换了话题。

### 【本章附注】

#### 注解 13-1：竞争者之间如何说话

这个小故事告诉人们，生活中不经意的说话可以决定性命，话不投机便会拳脚相见。

商场上竞争者之间尔虞我诈、相互诋毁，导致皆大受损局面，也是当事人不会说话造成的。

案例中老山羊希望年轻山羊给他让路，作为说话沟通的目标，本无可厚非，但其说话的内容却不适当，非但没有说服年轻山羊，反而导致对方产生了敌意。

作为客体的年轻山羊，从反馈的角度讲，问问老山羊要他让路的理由无可厚非。但是，对于老山羊说的不当理由，年轻山羊并没有直接回应，比如拿出自己的不同意见，或者提出一些交换条件之类，而是不同意，也不沟通。

面对沟通困局，老山羊这个沟通主体一筹莫展，便停止了沟通，结果一个本可以协商解决的小事情演变成成为不可调和的生死之争。

案例启示：(1) 沟通很重要，与竞争对手也要沟通；(2) 沟通出现僵局并不可怕，还是要继续沟通；(3) 凡事都可以谈，不同意对方的意见，也可提出交换条件。

### 注解 13-2：直接说多了，适得其反

在今天这个时代，类似那年轻人的错误说话方式仍然常见。

比如，应聘者去面试，恨不得把自己的优点、成绩说完。其实，面试官已经看过应聘资料，应有初步判断，面试官关心的不是重新全面复述你的工作成绩，而是要确认其中他预感到的一些疑点。

如果你说个不停，不留时间给面试官问话，你怎么知道面试官有什么疑点呢？怎么消除他的疑点呢？

案例中年轻人最好是透过回答对方的提问来说自己的想法，强调自己的愿望和能力。在回答中多说无妨，因为是对方先提的问，你本意是给对方更多的信息。

一句话，不是你要对方知道（述说），而是你让对方知道（回答）。同样的说话内容，效果就大不一样了。如同都是给小孩喂饭，因小孩要饭吃而喂饭，与小孩不要吃而灌饭，效果如何？



## 第 14 章

# 访谈的价值和要领

---

14-1 沟通寓言的意义

14-2 访谈的形式

14-3 访谈的价值

14-4 访谈的五个步骤

## 14-1 沟通寓言的意义

这是本书最后一个沟通寓言，看能不能逗你一笑。



### 案例 14-1 老狼与猪仨

老狼接到报告，说最近有一群小猪出来撒野，弄得庄园里鸡飞狗跳、不得安宁。老狼决定去看看是怎么回事，看谁在跟他捣乱。

老狼来到猪院，看见一对小猪兄弟站在门口，挡住了他的去路。老狼决定先给小猪们下马威，于是他摆正脸色，对着个头大点的那个胖小猪严肃地问道：“你是谁？”

胖小猪：“对！”

老狼：“什么？”

胖小猪：“什么在屋顶。”

老狼：“我是问你的名字是什么？”

胖小猪：“我叫谁，什么在屋顶。”

老狼无奈转向旁边个头小点的猪弟弟，“你是谁？”

“我不是谁，他是谁。”猪弟弟指着旁边的胖小猪回答道。

老狼糊涂了，“他是谁？”

猪弟弟：“是的。”

老狼：“什么？”

猪弟弟：“什么在屋顶。”

老狼：“哪儿？”

猪弟弟：“哪儿是我。”

老狼：“谁？”



“我不是谁，他是谁。”猪弟弟不耐烦地指着旁边的胖小猪。

猪弟弟：“你找谁？”

老狼：“什么？”

猪弟弟：“她在屋顶。”

老狼：“哪儿？”

猪弟弟：“是我。”

老狼：“谁？”

猪弟弟：“我不是谁，他是谁。”

老狼快疯了，“天哪！”

小猪兄弟齐声道：“天哪是我们老爸！”

老狼：“什么？是你们老爸？”

猪弟弟：“不是！”

老狼实在受不了了，瘫坐在地，仰天长叹：“为什么？”

一直在屋顶玩耍的小猪妹妹听到门口吵闹，爬到屋檐，看着地上的老狼正望着她，不禁奇怪：“你认识我们的爷爷？”

老狼：“什么？”

胖小猪：“不是，为什么是我们的爷爷。”

老狼：“为什么？”

胖小猪：“是！”

老狼：“什么？”

.....

最后，老狼彻底晕了。

读完这个寓言，你很可能忍俊不禁，且为老狼惋惜。案例的解答见本章附

注解 14-1。

庄园里所向披靡的老狼在三只小猪仔面前，不但没有达到调查、问罪的目标，自己还被说昏厥了。

## ✎ 沟通寓言的独特意义

本书所有的沟通寓言均由我编写。

寓言本来主要是写给儿童们的，尤其以动物为主角的寓言，更是颇具童心，似乎与本书读者的身份不匹配。但是寓言对我们而言却具有独特的作用。

### ✪ 寓言检验我们心智

这正是我所追求的。资深的、成功的管理者都知道心智模式的重要性。如果我们在工作中不能化繁为简、融会贯通，一定会十分被动、劳心伤身。

快乐的、幸福的生活家也都知道心智模式的重要性。如果我们在生活中缺乏情致情调、联想想象，我们的生活一定会十分枯燥、平平淡淡。

成功、快乐、幸福是有其心智模式的。善于以小见大，把简单的事情复杂化；善于治大国若烹小鲜，把大做小，复杂的事情简单化，都是我们需要的工作和人生智慧。这样的智慧就是本书在第 1 章中就导入的心智模式的表现。

“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”，就是说，幸福的家庭有幸福的内在模式。

### ✪ 寓言展示事物本质

寓言的非现实性，使得我们在编写、阅读和讲述寓言的时候可以抛开现实中的繁枝细节，直击事物的本质。这有助于我们更清晰、更接近地认识和掌握事物的规律。

本书除职场沟通案例、生活沟通案例外，特别插入一些动物沟通故事，以



此来映射沟通现象的一些本质性规律，期待读者在轻松愉快阅读中，解放思想，敞开心灵，触发顿悟。

本章案例 14-1 就是我们做访谈不得法的一个生动再现。老狼之所以访谈失败，主要有两点原因。**首先是其心态不正：事实还没有了解清楚，就要显摆威风，准备惩罚小猪们。其次是老狼的访谈方法不对：提问数量太多，而且只顾提问。**这导致整个访谈就围绕在老狼自己的提问当中，没有延伸拓展。结果是狼说了半天，全在面上，没有得到任何实质东西。

我们身边和老狼类似的人少吗？出了事，就只是知道兴师问罪，并不能真正解决问题。

## 14-2 访谈的形式

工作中的访谈是指管理者与其员工进行面对面的交流，以期对员工的工作有深入的了解，或获取有关工作的完整信息的一种沟通形式。

### ▮ 访谈的功能

从访谈的功能角度，工作中的访谈有以下三种类型。

- **针对特定人为主的访谈。**如重要岗位候选人面试、新进员工或新晋升干部的谈话之类。
- **针对特定事为主的访谈。**如安全事故责任的调查、质量事故原因的查找等。
- **有摸底调查的全面访谈。**如对部门情况的了解，既涉及工作情况，也离



不开人员情况。

各种访谈之间的区别，主要在于预定的沟通内容的方向有所不同，但是其沟通目标都是一样的，就是要获得更全面、更深度的相关信息。

## ▮ 访谈的形式

- **强调私密的“一对一”访谈。**管理者与一个受访对象面对面深入交谈，目的在于让被访谈者相信所说的内容是可以保密的，从而更可能言而无忌。值得注意的是，如果有助手在场记录，或使用录音录像记录设备，私密性就会大大减弱。
- **强调全面的“一对多”访谈。**一个管理者与有关人员进行小范围的会议形式的访谈，目的在于获得更全面的信息。值得注意的是多个被访谈对象之间的关系必须是和睦的，没有明显的利益冲突。否则多个知情人在一起，互相猜忌、推诿、攻击，更难获得准确信息。
- **强调重视的“多对一”访谈。**这种访谈能体现重视、公正。尤其是针对事故调查的访谈，多个上级和相关部门的人员在场，让被访谈者感受到重视，而且会被公正对待，不担心某个人或部门的偏见或打击报复。

有经验的官员在处理负面事件时，就注意要各有关部门都派员随他参加调查访谈。尽管在实际的访谈过程中，沟通主体一方（这个官员和其他部门派出人员构成多主体）几乎就是官员一个人在说话，没有给有关部门派来“充数”的工作人员说话的机会。但是客观地讲，这样的访谈效果还是要好于他一个人单枪匹马地与被访谈者沟通。

- **强调公开的“多对多”的访谈。**如管理层与新员工座谈，领导与女员工座谈之类，目的获得广泛的信息。这里访谈者通常没有特定的事件需



要甄别，所以访谈过程会比较随意，结果会比较开放。

## ➤ 访谈的前提

对人的访谈，根本目的在于全面掌握对象的真实状态。对事的访谈，根本目的在于深入挖掘对象的本质。访谈的目标就是要最大限度地还原人物和事件的真相。

这是访谈与面谈最大的区别。管理者常常习惯面谈，喜欢说服别人接受自己的意见，这样的沟通思维搬到访谈中就非常危险——将访谈演变成让被访谈者来印证自己预判正确的手段，而不是通过访谈弥补自己预知的不足，以及纠正自己预判的失误。

因此，心态开放是访谈成功的前提。

### ✪ 主体心态的开放

主体的开放的心态特别体现在其对于来自被访谈者提供的“意外”信息的态度上。

**意外就是机会，意外越多代表访谈越接近真实。**如果对“意外”信号信息视而不见、听而不闻，以为那是自己预见能力、把控能力不足的表现，那就很难接受到真实的信息。

### ✪ 客体心态的开放

如果没有客体的心态开放，自然没有访谈的真实。

要让客体的心态开放，就特别需要访谈者在沟通的时间、环境、规模上有一定的策略考虑。访谈的时间长度要充裕，便于客体畅所欲言；访谈的地点应该比较安静，没有干扰；访谈的规模一般宜小，一对一访谈的主要形式，私密性强，受访者顾忌少，容易敞开胸怀。

如果事先安排了类似“传声筒”和“告密者”角色参加访谈，那么访谈效果更有保障。因为有人带头讲真话、讲实情之后，其他人的顾忌也会消除，会更容易说出他知道的那部分信息。

也就是说，一个访谈对象的话，访谈前至少要其心态处于部分开放状态；多个访谈对象的话，访谈前至少要其部分人心态是开放的。

## 14-3 访谈的价值

### ➤ 新官上任离不开访谈

当你调动到一个新的岗位，或晋升到一个更高的层次时，你自己或员工都期待新官上任三把火，推动公司或部门或团队的工作焕然一新。

但是，既然是新官，对情况就可能不熟悉。所以优秀的领导在上任之初，都耐得住寂寞，不轻易烧“三把火”。他知道，前任留下的公开资料只是一个方面的情况，自己之前对组织的了解角度也是有局限的，只有实地考察、深入访谈后才能够接近真实全貌，才能在前任的基础上拿出行之有效的工作新思路、新举措。

因此，新官上任不是三把火，而是做三类沟通活动：考察性沟通活动，访谈性沟通活动，关系性沟通活动。

### ➤ 访谈是管理沟通的瓶颈

在一般人看来，除了新官上任，访谈在日常管理工作中的使用频次似乎不是很高。



其实不然，日常工作有很多沟通是访谈性质的，只是没有新官面临的问题那么明显，所以被很多管理者忽略或轻视，造成了很大的隐性损失。

### ✿ 吸取教训，需要访谈的深入

同类的错误、事故常常重复地、连续地发生。这里就有管理者访谈不到位的原因。

访谈者出于自我保护，为了不得罪人，抱着少管闲事的心态，不愿意将看到、听到的事实和盘托出，这使得相关的原因查找难以深入，分析出来的事故教训停留在表面上。

访谈没有找到真正的、隐藏的教训，当然无法避免错误、事故再次发生。

### ✿ 总结经验，需要访谈的深刻

在现实中，先进人物和部门有时处于被孤立的状态，并没有按照上级的愿望遍地开花，同样有管理者访谈不到位的原因。

针对先进人物的访谈，虽然被访谈者不担心打击报复，心态会比较开放，愿意知无不言，言无不尽。但是，如果管理者没有正确的访谈策略，获取的也只是表面现象的原因，真正的先进经验、成功要素也挖掘不出来。

没有先进人物和事迹的内在本质、精神灵魂支撑，就无法举一反三、全面推广。人们会说：隔行如隔山，他的经验（实际上是些表皮经验）我们学不来。

### ✿ 掌握状态，需要访谈的高效

越大的管理者越无法亲临一线，至少无法天天亲临一线，所以他们需要通过沟通，尤其是访谈性沟通掌握一线实情，否则管理者的决策该是多么危险。

即使组织内部已经有一个运转良好的报告系统，可以给中高层管理者提供一线情况但是优秀的管理者知道，他还必须有的放矢，对关键人物和节点进行个人的访谈，这样才能对报告的内容进行更深层次的甄别。

我在职业董事服务过程中听到很多老板苦恼，他们承认先前给他服务过的那些专家教授说的是对的：要放权，要授权，不要管太多，不要亲力亲为。但是，那些专家教授哪里知道，这些一手一脚把企业从婴儿抚育成人的企业家哪里放心真的放权、授权。结果是说归说做归做，老板们还是继续管得很细，老板自己累，下面的人也不满意。

这是不善于访谈之过，我给这样的老板的辅导是**学会一竿子插到底，通过抓点带面，兼顾放权授权与安全可靠**。其中关键不是理论，而是要学习培养访谈技能，否则管理竹竿子就插不下去或者会插歪了。

## 🔪 访谈的难度不亚于说服

访谈是管理者掌握真实的工作状态、人心状态的必备本领。人们常常称赞成功的领导人看问题犀利，没法糊弄他，就是因为这样的领导人极善于访谈性沟通。

访谈的意义不亚于说服。为什么很多人却不够重视呢？

不是访谈不重要，而是访谈的效果缺乏客观评价——我们可以自以为是地认为访谈成功了，但事实上可能是被人蒙骗了。说服就不一样了，如果对方不同意就不会答应，即使对方是口是心非的答应，我们也看得出来一些，所以说说服成功与否很容易评判。

但访谈完全不一样。被访谈者吐露得多，也不说明访谈做好了。被访谈者说得少，也不一定是访谈做得不好。既然如此，精明的管理者、沟通者尤其要注重掌握访谈技巧。



## 14-4 访谈的五个步骤

访谈的效果不是由所获得的信息量决定，而是由访谈过程质量决定。一个完美的访谈过程走下来的结果就是我们得到需要的事物的真相与全貌。

优秀的管理咨询专家到不同的企业做咨询顾问，他们总能很快地掌握到企业的真实情况。因为他们很善于做访谈工作，能在短时间内看见企业内部管理者看不见、看不透的问题。

优秀的医生也是如此。面对患者在求诊时自以为是的病状描述，他们会坚持运用一套看似呆板的程序化检查、诊断方法，找到真正的病因。

总结他们的经验，可以发现，访谈包括五个典型环节：建立气氛—导出信息—深化信息—验证信息—还原真相，如图 14-1 所示。

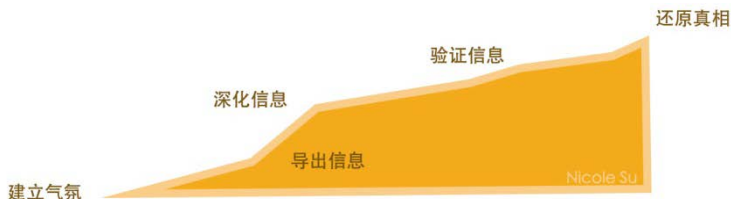


图 14-1 访谈的过程控制模型

### ➤ 建立气氛时，无声胜有声

访谈的探究特性，使得开始前后的几分钟的沟通气氛决定了整个访谈的基调。不管是言语上、动作上、姿态上还是周边环境上的沟通氛围，都会影响到访谈双方自我表露感情和态度的意愿以及交流的水平层次。

例如，有些管理者选择在密闭的玻璃办公室或会议室内交流，虽然可以不受人员进出的打扰，也不用担心说话内容被别人听见，但是完全透明的玻璃可以让其他员工看到访谈主体与客体的身体语言，可以计算出访谈的时间长短，

这在一定程度上这也是访谈信息的泄露，会令某些被访谈者担心，从而影响其心情。

有些管理者与下级进行访谈时，让下级坐在自己的大办公桌前，像汇报工作似的，下级自然也难以放松、难以开放。

所以，选择访谈的环境是第一步。这需要根据访谈的具体目的、访谈者的个体情况和访谈主题，按照沟通八要素中的环境要素策略而定。

## ➤ 导出信息时，顺客体自然

访谈不同于面谈，访谈的中心访谈者，而是被访谈对象。

### ★ 访谈者的作用在于引导和回应

访谈中首先要给予被访谈者充分展示自我的空间，让被访谈者按照自己的理解，表述有关访谈的内容，访谈者则在倾听的同时为他的表述不时做铺垫或引导。访谈者的主要作用是“回应”。对被访谈者的说话内容、表达的或未表达的情感等进行全面的回应，促使对方知无不言，言无不尽。

访谈初期常常会出现一些被访谈者自己都不清晰，甚至自相矛盾、模棱两可的信息和感受，访谈者对此不宜反驳和质疑，而应及时地回应，让被访谈者尽可能自然地将基本信息全面陈述出来。

总之，在导出信息阶段，访谈者的核心任务就是全力倾听和适度回应。

### ★ 访谈者的回应主要在于身体语言

访谈者在访谈初期只需用口语如“嗯”、“啊”、“哦”、“好”之类简单地回应，表示自己正很认真地听被访谈者的述说。

访谈者也可以做“原来如此”、“后来呢”、“其他人怎么说”、“很好”之类引导的回应，表示自己对被访谈者所述很感兴趣，希望被访谈者继续说下去。



访谈者的身体语言是一个很重要的因素，比如，专注的眼神，可以给被访谈者以鼓励；微笑的表情，可以给被访谈者以宽慰；严肃地点头，则能给被访谈者以理解、同情的感受。

在姿态上，访谈者埋头记录可以表示自己认为被访谈者的讲述很重要；明显的停止记录可以表示这部分内容可能偏题了，暗示被访谈者可以回转话题；身体前倾表示访谈者希望被访谈者继续按照被访谈者自己的逻辑思路述说下去；身体后倾则可体现访谈者希望被访谈者尽快结束这部分跳到新的内容上去。

### ❖ 访谈者的典型误区是提问太多

访谈者提问太多是常见的访谈性沟通的误区。

提问会打断访谈，过早地改变话题，改变被访谈者自我表露的话题走向。过多的问题，特别是快速提出的问题，会减少被访谈者的回应和他们自己的提问。

因此，应该将被访谈者作为访谈内容的中心，访谈者要放下架子，少说，少动。只有在被访谈者跑题的情况下，访谈者才采用封闭式提问把对方拉回到主题方面。

### ➤ 深化信息时，出客体不意

有了被访谈者说出的大量相关信息作为访谈基础，说话的主角开始转向访谈者了，访谈者从倾听者变成提问者，给予被访谈者连续的、出其不意的提问。

访谈者将已有信息进行纵向与横向的扩展。这里有两种基本的信息组织模式（见图 14-2）：收敛结构和发散结构。不管选择哪种结构，其基本的手段就是运用半封闭式、封闭式问题来控制进程。



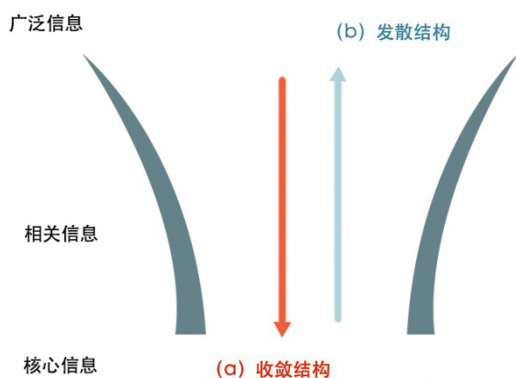


图 14-2 深化信息的逻辑模型

### ✧ 力度出其不意

通过访谈者改变提问的速度、节奏等提问力度的变化，使被访谈者在回答问题时无法进行长时间的思考，只能凭借其接近本能的自发性来回答，从而使所获得的回答更真实、可靠。

例如，运用沉默手段增加力度。在重申或者复述某些问题或陈述之后，意外地停下来，陷入沉默之中，通常就会促使被访谈者补充有关的问题或重要信息。

### ✧ 角度出其不意

访谈者通过改变提问的范围、次序等提问角度，使被访谈者在回答问题时较难进行作假、掩饰和包装，只能基于基本事实来回答，从而使访谈者所获得的回答也更加真实、可靠。

### ✧ 态度出其不意

因为深化信息对于访谈结果的关键性，访谈者的基本态度是出其不意的不变——实事求是。在这个过程中常常出现两个典型的失误。

- 过分怀疑，会导致态度对立。提问可以出其不意、问题尖锐，但却不



能攻其不备、态度对立。

进行访谈者提问时，一方面应该保持友好的沟通态度，通过表情、姿态、动作等身体语言突出自己的诚意；另一方面又必须绝不留情地不断追问、引导，直到相关信息基本被挖掘出来。

**过分自信，会导致态度强硬。**若过分自信，存在预设，在深化信息时，访谈者提出的问题具有明显的诱导性，导致被访谈者倾向于按照诱导的意思去回答，从而偏离了访谈沟通的根本目标。

深化信息的过程，是一个由表及里、由浅入深、由此及彼的过程。

### ➤ 验证信息时，咄咄逼自己

对于已经基本收敛到某个核心点的信息，或者已经发散到某个层面的信息，还需要快速地验证，以便尽可能地纠正前面访谈过程中的误导、误解。

访谈者这时需要咄咄逼“人”，态度严峻，问题尖锐，直指信息的漏洞。但微妙的是，这样的质疑应该指向访谈者自己，而不是去质问被访谈者。

**要点是“自问”：**以自己不能自圆其说的方式提出、展开。

**但是要“他答”：**指望被访谈者出手相助，帮自己排解迷惑。

验证信息时，访谈者“自问”的问题应该有意识地忽左忽右、颠倒东西，让被访谈者无法掌握主体的意向与倾向，从而使被访谈者本能上选择据实回答。

而且，这些“自问”应是单刀直入型问题，切忌多重问题。如“为什么我听起来是你提出这个流程精简建议，才使得你们部门的效率提高了 10%”；忌讳关联性问题的，如“老王的那些工作经验你能学到吗？学了业绩能上去吗？”等。

### ➤ 还原真相时，要留有余地

经过前面的导出信息、深化信息，访谈得到的信息的全面性得到一定保障；

经过质疑、甄别，去除信息中的假象、迷雾，访谈所得到的信息的正确性也得到一定保障，访谈可以结束了。

良好的结束对于被访谈者意义重大，毕竟访谈活动以他说为主。如果被访谈者感觉自己受了欺骗或者诱导，事后必然做出破坏性的行为，例如，抵触正常的工作任务，对有关人物和事件散布谣言，推翻自己的陈述等。

访谈结束时，访谈者可以根据被访谈者的态度，采取如下两类不同的结束方法。

#### ✧ 感谢法结束

对被访谈者表示真诚的感谢，但不陈述自己对访谈事件或人物的最终评价。同时，要求对方在访谈结束后，如果有新的情况，及时向自己或自己的助手补充。

#### ✧ 分享法结束

访谈者基于得到的信息，提出自己对访谈所涉及的事件人物的一个初步判断，与对方一道分享。

用双方的沟通成果，来回报被访谈者刚才的贡献。对于态度积极的员工而言是一个额外的精神激励。

如果需要，管理者也可以借机再传递某些重要的信息，如对事件的处罚和人物的奖励的某些意图。

但是，不管如何结尾，访谈者都不应该下决定性结论，也不能要求被访谈者认同其结论。给自己、给对方都留有余地，是访谈结束的基本要求。



### 【本章附注】

#### 注解 14-1：调查说话，更需技巧

要掌握实情，实地调查必不可少，其中面对面调查更是必须的。

但是在面对调查中，当事人普遍会有所顾忌、掩饰或回避，或者当事人的确不知道更多情况。因此说话技巧尤为重要。

案例中的老狼只知道简单地、粗暴地质问小猪们，不仅没有搞清楚事实，还把自己搞糊涂了。

原来猪兄的名字叫谁，猪弟的名字叫哪儿，猪妹的名字叫什么，它们的老爸叫天哪，爷爷叫为什么。

这就是调查过程中很容易出现的怪圈：我们自己进入一个预设的假象之中，以为：

“谁”就是人是谁；

“哪儿”就是指在哪儿；

“什么”一定是为什么；

“天哪”肯定是令人惊叹不已的事；

“为什么”当然是想知道为什么呀……

其实，世界真奇妙，还真不一定就是这样的。



## 第 15 章

# 面谈的成交技巧

---

15-1 面谈全程控制技巧

15-2 成交技巧（1）：总结法

15-3 成交技巧（2）：时间法

15-4 成交技巧（3）：利益法

15-5 成交技巧（4）：竞争法

15-6 成交技巧（5）：行动法



## 15-1 面谈全程控制技巧

面谈沟通既不像会议沟通那样程序化，也不像讲话沟通那样讲完为止，而是在沟通主体与客体之间，你来我往，一唱一和，所以通常在时间上比较宽松，进程上比较随意。

### ➤ 面谈的整体特征是“外松内紧”

如果没有充分的准备，面谈可能变成无话可说，面面相觑，草草结束了事。

如果对面谈过程没有娴熟的把握，面谈很容易演变成闲聊，时间花了，精力耗了，却没有实现好的效果。

好的管理者善于渲染和发挥面谈的亲切、随和气氛，帮助客体身心放松，激发客体积极思维，使得上级、下级、同级都愿意与自己面谈交流。

但同时，好的管理者也立场坚定，目标坚定，**无论话题跑到了多远，他总会把它拉回来，一定要实现沟通目标。**

可以说，面谈沟通的主体需要“外松内紧”。“外松”是营造一片祥和、和谐的状态；“内紧”则是牢牢把握面谈过程的主旋律，主动控制节奏，及时有效地达成沟通目标，结束沟通活动。

我们将典型的面谈沟通过程分解成开局、中局、结局三个阶段，共五个步骤：个性开场—确立期望—进入对话—求同存异—达成共识，如图 15-1 所示。

开局是决定面谈成功与否的第一步。好的第一印象有助于建立亲和关系，促进更加深入的交谈。如果一开始就牛头不对马嘴，主客体甚至不情愿坐到一起，那么沟通就很难进行下去。

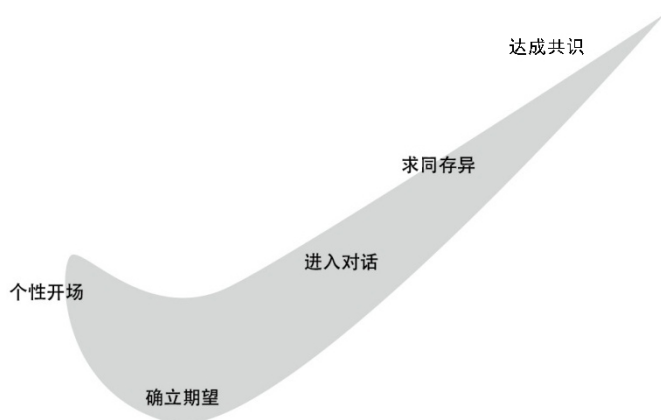


图 15-1 面谈的过程控制

## ➤ 第一步，个性化的开头，忌程式化的寒暄

开始谈话时要尽量避免使用程式化的开头，如流于形式地谈论社会新闻、天气变化、文化娱乐、体育赛事等。虽然这貌似在拉近主客体之间的心理距离，但却暴露了你的刻板无趣，突出了你与对方的生分拘谨。

就算实在需要客套话，也只能点到为止。比如，关心一下沟通对象的个人生活，说明沟通环境的不便之处，向对方的等待表达歉意，或者对于上级权威接受你的面谈表示感谢之类，可说但务必少说。

### ⊗ 开头的方式，符合客体兴趣特征

例如，欣赏客体的穿戴，赞扬客体办公室的摆设。因为涉及的是客体身上或身边的事物，它们是客体自己的选择或喜欢，所以一般都会引起对方的注意和兴趣，调动对方积极性，促进坐下来深入面谈交流。

### ⊗ 开头的内容，应与沟通主题有关

开头的话题一定要可以自然地过渡到沟通主题。比如，从穿戴的话题过渡到企业文化的主题，从办公室摆设变化延续到新产品研发事宜。



自然得体的开头，是沟通主体综合素质、修养和沟通能力的结合，可以赢得沟通对象的好感和赞许。

#### ❖ 开头的时间，长短符合文化习惯

西方公司开场白宜短，本土民营企业宜长；生产运作型公司宜短，研发营销型公司宜长；年轻人面谈可短，年长者面谈可长。合理的开场白结束的标志就是客体参与到开场白话题中，这意味着对方进入准备沟通状态。

### ➤ 第二步，一次推论一点，忌一次要求一堆

顺着开场的友好，主客体通常都心平气和，便可以围绕论点、事项逐次地进行交流。在一个论点、事项没有达成共识之前，不要急着阐述下一个论点或事项。某个论点一旦达成一致，便可以顺势推出下一个论点，以此类推。

一段时间的谈话一定要集中在一个论点或事项上，沟通主体应该在沟通之前准备详细的资料、充足的证据。

#### ❖ 资料新，胜过全

资料一定要是最新最近的，主体要特别注意这一点。面谈中常常有人犯类似低级错误，本来客体就不乐意接受，正愁没有理由，过期资料就成了话柄。

#### ❖ 资料准，胜过多

主体要有意识地准备充分的证据，包括实例、故事、权威说法、数据统计、标杆对比、专业理论等，力求用全面来说服客体。以免在单一证据情况下，一旦客体不那么认可，主体难以说服客体。

### ➤ 第三步，拉客体入情境，忌一个人的演讲

面谈主体，一定要拉客体进入情境，只有客体参与进来，谈话才能继续。客体参与得越热烈，相互的沟通就越透彻，即使客体提出的负面意见多，最终



面谈成功的可能性也远大于客体沉默不语的情形。

#### ✧ 不时地让让步，刺激对方

在面谈中，不时出乎对方意料地做些让步，通常可以显著地提升客体的参与热情。

#### ✧ 先让步后坚持，以小换大

对沟通内容核心点之外的问题做出让步，可以促进对方随后在核心点上的分歧做出相应的让步，这可以促进对方进入主体所期望的沟通情景。

### ➤ 第四步，先易后难推进，忌纠缠难点不休止

当谈话进入中局后，主体基本摆明了要求、讲清了观点，主客体之间已经有了一定的回合的了解，面谈就进入逐步确立共识的阶段。

#### ✧ 积累共识，淡化分歧

这时，沟通主体要从小到大、由浅入深、先易后难地梳理双方的意见，让共识的数量越来越多，共识的层面越来越高，在沟通现场形成一种共识的气势。

对于客体的部分异议，可以根据与沟通最终目标的关系大小而取舍，关系小而又有一定道理的，倾向于认同客体的意见；关系大的则要坚持自己最终的意见应该是最优选择，但绕过问题继续沟通。

#### ✧ 允许分歧，强化共识

一般而言，主体的观点或言论被客体全盘接受是不太可能的，也是没有必要的。主体应该在对本人或组织整体利益不损害或影响不大的前提下适当谦让，有选择性地肯定客体的部分异议。

沟通过程中的异议相当于客体对于枝节的一些不满，沟通目标才是大树的主干。因此可以承认异议，但不要将异议和结论挂钩，忌在难点上纠缠不休，



而应当将难点视为一个分歧摆在一边，继续沟通其他。

### ➤ 第五步，尽早结束成交，忌反复与对方确认

在肯定客体提出的有道理的部分异议的同时，沟通的主旋律还是应该往前走，坚持自己的沟通目标和最终选择，不要随意改动自己的目标和方案，**过程异议并不一定影响最终结论。**

优秀的沟通者知道什么时候水到渠成而不是要等到瓜熟蒂落。典型的经验有如下两点。

**七成熟就是成功。**在大部分意见被客体接受后，就不再继续深入谈话，趁热打铁，顺势而为，可以形成结论，完成此次面谈活动。

**不反复以免生变。**结束时无须反复确认客体的态度。问得太多，尤其反复地与对方确认观点、态度，反而可能动摇客体的刚刚建立起来的脆弱信心。

面谈中的结束如同营销过程中的成交环节，非常讲究策略和技巧。

## 15-2 成交技巧（1）：总结法

面谈的成交，就是沟通主体主动审时度势地对谈话进行总结，形成共同认识或行动方案。

成交等于为谈话画上一个圆满的句号，尽管句号之后或许还有些类似开场白的寒暄，但主客体都知道，面谈已经成交，后续只是礼节。

根据不同的对象、情境、环境、谈话内容等，有五种典型的成交策略：总结法、时间法、利益法、竞争法和行动法。

总结法是对面谈的内容、过程、共识、分歧等加以总结，以此作为结束的谈话。



#### 案例 15-1 总结成交说法举例

“好吧，这一点也没有问题了。我们的意见是……”

“除了……我们已经达成共识，我来明确一下……”

“很高兴，我们已经达成很多共识……”

“某某（指对客体很有影响力的第三方）在等我们的意见，我们可以告知他的是我们都同意……”

这种强势总结的基础是，前面的谈话中共识多于分歧，共识大于分歧，否则强势的总结等于否定面谈的结果。

这也是为什么我们前面特别提出沟通主体要“一次推论一点”，“先易后难推进”，目的在于有利于形成沟通现场的积极气势。

配合强势总结法，有三个技巧可以应用。

#### ✧ 借秘书记录，实现强势总结

在某些重要的面谈过程中，安排有助理或秘书进行记录。在这种情况下，沟通主体很容易通过给秘书或助理指示记录内容，间接地进行面谈总结。

例如，告诉秘书：“下面，你这样记录我们的一致意见……”即使客体此时有一点异议，主体也可以说“记下来再修改”等措辞来应付。

#### ✧ 借标准模板，实现强势总结

成交也可以只用书面语言总结，尤其是标准的文件模板，以“标准”为由屏蔽面谈中的一些非实质分歧，将实质内容用装进标准模板里，既顺理成章，也不显眼。



例如，有些管理者在与下属进行绩效面谈时，主动填写有关表格，记录、整理出符合其倾向性的沟通内容，然后请客体签字确认，从而促成成交。

### ✪ 借信心面子，实现强势总结

基于对客体的工作素质、知识、能力的信任，在有了基本的认同面支撑之后，做出共同结论，相信客体随后会完全理解和接受。

这时，沟通主体对客体的认可、欣赏、赞扬，激发客体的信心和面子，有助于客体接受结论。

这尤其适合上级对下级、地位高对地位低的沟通场合。

值得注意的是，总结成交法的核心是——主体单方面总结。这时候不能讲形式上的公平对等。

## 15-3 成交技巧（2）：时间法

不同于“总结法”的顺其自然、水到渠成，“时间法”强调的是客观时间的紧迫性，让被说服对象没有足够的时间去反复思考、掂量、权其利弊，而只能立即接受。



### 案例 15-2 时间成交说法举例

“我下面还约了人，我们也说得差不多了，我看就这样……”

“真是没有时间了，只能到此为止，我们都同意……”

“事情实在太紧急，我们先达成这些共识……”

“过了今天，你如果不去，公司就只能派已经预备的后备人选去了……”

“我马上要去机场，今天就谈到这里。我们的交流很有成效，有这么几点我们比较一致了……”

这里时间的客观性，通常来自沟通主体与客体以外的要求，如航班时间。所以，主体提出类似的要求，客体很难反驳或质疑。

这里有三个技巧可以应用。

### ✪ 计划的时间本来有限

客体在时间有限、信息封闭的情况下，往往更容易被人引导。主体因为事先的充分准备，可以比客体掌握更多的主动权。

例如，把面谈安排在下班之前或午餐之前，那么正常的面谈结束时间就是下午或中午下班时间，在临近或超过一点这个时间的时候结束面谈就合情合理，这有助于客体同意主体的结论。

需要注意事先确定的时间不可过短。比如一个重要的事情安排在下班前一刻钟谈，如果又要利用下班时间来结束谈话，那么客体就会对沟通产生抵触情绪，不利于形成结论。

### ✪ 突发事件后时间有限

比较好的时间原因来自突发事件，如突然接到通知要去开会，你将原定的面谈提前，然后在会议之前结束面谈。

可能的话，仍然按原定时间开始面谈，但在超过一点会议时间后立即结束，让客体感到主体的最大诚意。

这些突发事件的背景下，下结论力度就大。

### ✪ 故作神秘的时间有限

不讲理由，只是说时间到了必须结束，也可以很有力量。尤其是在沟通主



客体地位悬殊，相互日常工作不了解的情况下。

例如，直接说“没有时间了”。

时间成交法的关键是的确已经谈了足够时间，至少勉强足够的时间。因此，从工作效率的常识出发，客体也理解这时候结束沟通的话，应该有个结论才对。

相对而言，时间成交法不需要关注面谈过程的顺畅程度。

## 15-4 成交技巧(3): 利益法

不结不利，很简单，也很坚定，再拖延下去没有好处！

面对客体的犹豫不决，可以明确地告诉对方这是其最有利的选择，如果不这样，不但可预见的利益会消失，而且还可能出现额外的损失。



### 案例 15-3 利益成交说法举例

“看来这个建议是我们最好的选择……”

“你的意见有道理，不过如果这个方案过不了的话，我们都会蒙受损失……”

“我非常担心公司明天办公会上会做出新的决定，我们必须在那之前定下来……”

“我们拖一拖，再听听不同的意见，肯定会想得更透，方案会更准确，但错过了机会带来的无形损失会更大。两害相权取其轻，我们做出这个选择……”

这里亦有三个技巧。

#### ❖ 主体斩钉截铁，可立即决定

主体下结论的时候，态度要坚定，对利益的判断要准确，如立即给出决定

的利与弊数字，让客体自己在显著的利弊差异面前接受主体提出的沟通结论，并相信此时“不结不利”。

当然，这样的前提是主体自身坚信无疑，说话斩钉截铁，客体才会接受。

#### ❖ 客体犹豫不决，应立即决定

一边是客体思前想后、左右摇摆，另一边是工作任务的紧急、多变，对于这种复杂情况下的沟通，就比较适合采取利益法来结束。

将客体的注意力从过程转向结果，用显眼的最终效益来影响客体对沟通内容的认知态度，并相信此时“不结不利”。

#### ❖ 工作利益巨大，须立即决定

当沟通所涉及的工作任务意义重大，需要立即行动、抢占先机时，尽管主客体的具体利益都不一定清楚，仍然适合用利益法结束沟通，达成基本共识，立即付诸行动。

不过这时不是“不结不利”，而是“结了有利”——主客体将沟通的工作内容变成具体的工作行动，未来肯定有潜在的好处。

**利益成交法的核心：利与弊的对比必须显著。**在显著的利益差别面前，客体当然不会再计较之前沟通过程中的磕磕碰碰。一句话，不要面子，要实质利益。

## 15-5 成交技巧（4）：竞争法

对于主体难以或无力“坚信无疑、斩钉截铁”的情形，也可以以退为进，明确指出：对方“要么接受，要么放弃”，不能犹豫不决，因为还有其他对象



在等候这个机会。

“要就要，不要拉倒”的后退姿态，反而容易促使对方相信这是你能提供的最佳条件，这是你最大的诚意。



#### 案例 15-4 竞争成交说法举例

“如你需要再考虑，我不勉强，但某某之前一直在等待这个机会……”

“如你真难以接受，那就放弃，公司将把这个任务交给某某，他一直想挑战自己……”

“那好，今天我就谈到此，等某某回来后，我听听他的意见……”

“公司之所以首先想到你们部门，希望你们这样做，看似很不合理，按照业务性质划分，本应该交给某某部门，但我们真不希望看到你们与他们的业绩差距越来越大……”

这里有三个技巧。

#### ❖ 客体的同事在等待替代

就“事”而言，在一个组织内部，不同部门、岗位之间在结构上有一定的替代性。因此对于同一工作任务，有不同的部门或岗位期望承担很正常。

就“人”而言，不同的团队、不同的个人之间并非天壤之别，有很多的个体的基本能力比较接近，面对一些好的发展机会时，明里暗里相互竞争也是自然的。指出潜在的同事期待替代的机会，是促进成交的有效手段。

#### ❖ 客体的上级在考虑替换

不光同事可能是你的替代者，上级也可以是替代者。

例如，财务主管就某项新的财务管控制度与制造部负责人沟通时，可以指出如果他不能配合，财务主管只好去找生产副总，大家都知道生产副总一向对



新事物都很支持。

### ❖ 无关的人和事也在等待

资源总是有限的，计划好的某项工作无人接招的话，这个工作的管理者自然会受到伤害，但是于其他工作而言，则可能是一件“好”事情，公司可以把为此准备的资源转移到另外的工作任务中。

所以原则上来看，替代者并不一定是身边的人和事，也可能是看起来不沾边的其他项目、部门和人员。

**“有人在候”实际上是一种变相的最后通牒。**这种方法很强硬，但也很危险。如果被拒绝，将很难有机会再挽回。

运用竞争法的前提是，在万一被拒绝的情况下，的确有备胎，即所谓的“等候者”可用，尽管那不是你的最优选择。

因此，运用竞争法，不要瞎编乱造、虚张声势，这样会失去管理者应有的声誉，反而对沟通不利。

总之，**竞争成交法核心是的确有人在候，至少万不得已时有备胎可用。**

## 15-6 成交技巧（5）：行动法

造成事实，就是强行公布客体已经同意主体的意见。

这样的做法，看似无理，但在某些特殊情况下，却是必需的。有些工作分秒必争，一分一秒的滞后就可能是一个机遇的丧失。

这时候，面谈速战速决，造成既成事实，掌握事情主动权往往是最大的利



益保证，也是对客体的真正帮助或爱护。



### 案例 15-5 行动成交说法举例

在谈话的开始或中途，或者结尾，果断地、出其不意地宣称：

- “不用再议了，我们的决定是……”直接给出结论，不让客体申辩，这时候伴随高度自信的身体动作，如站起来面向众人大声说；
- “我宣布……”在有影响力的第三者面前将结论公开化，客体可在场，也可不在场；
- “大家都知道，我们是长期合作关系，我们将继续……”基于公开的良好关系前提，对方亦不好在说什么；
- “就这么定了，该项目由某某部门负责，其他部门支持，今天起开始实施……”如此直接将工作任务部署下去。

这些看似“武断”的沟通结论和行动，客体内心虽然不一定完全同意，但也不会公开反对。在既成事实面前，客体多多少少会去梳理这个决定的利和弊，出于心理不失调的本能，客体会逐渐朝既成事实方向去转化的。

与下属进行处罚性面谈，与拟裁员员工进行面谈，就适宜用行动法结束谈话。行动成交法的核心是，在面谈时造成既成事实并作为结论，让客体相信这个事实和结论是不可更改的。既然改变不了，那就同意吧。



## 后记

# 有志者们后会有期

### ✎ 本书的意义，怎么说都不为过

作者常常被人问：您怎么那么厉害？能在3年里出版五本沟通书，不但都是原创著作，还很受欢迎。

原因其实很简单，作者自己就是本书的第一读者和第一受益者。

可以说，本书的意义怎么讲都不为过。

本书绝不是一本常规意义的沟通书。因为作者在沟通教育、培训、咨询和著作过程中，融入了作者同时主讲的MBA和EDP战略管理类课程之高度、组织行为学类课程之宽度，融汇了作者过去先后作为职业经理人、官员、专家，现在作为职业董事的经验之深度和广度。本书才架构创新、逻辑严密、基础深厚，才有模式、有方法、有工具，才可以创新策略并落地实现。

作者完成本书第1版后，只要出版社告知市场有什么新需求，恰好自己又有机动时间，就可以在短时间内围绕某一沟通主题快速搭建起新的应用体系，汇集新的知识智慧，形成一本新的工具书。这其中，本书就是这系列图书和课程产品的思想源泉、逻辑支撑。



时至今日，整个“姜维沟通”系列著作已经获得广泛的好评和推崇，被单位选为培训手册，被大学选作课程教材，被各地、各类、各级人士购买、阅读、推荐，在网上被读者称赞“全是干货”、“在国产图书中很接地气的书”、“媲美罗辑思维系列”、“绝对的原创，全新的触动，非常值得拥有”，等等。

作者想说的是，**无论先读或后读，本书都值得一读**。本书是沟通历练的一个制高点，读透了本书，为人处世信手拈来，管人理事游刃有余，可做成做不成的事，做好易做成的事。

### ➤ 最后，告诉大家一个小秘密

第一次到作者书房的朋友都会惊讶，怎么有些书是两本甚至三本一起放在书架上？

原来，作者虽然喜欢博览群书，但更喜欢读经典、读好书。在一个领域里，**重复读几个权威思想、几本经典著作，以一当百、以一当万，是高效学习、提升的捷径。**

所以，在一个领域里有高度创新思想和方法的书，也就是真正的专家的书，作者会一次购买 2~3 本，或者在首次阅读后发现是好书，便立即再购买 1~2 本储备在书柜中。作者的目的是在一段时间之后，取一本未读过的新书来重读时，不受已经读过的那本书上的批注或笔记的影响，从而让自己**保持“空杯”心态，每次阅读都力求有新发现、新领悟、新提升。**

但愿这本《沟通金字塔》和即将出版的《魅力金字塔》在读者心目中，也能获得类似的地位，成为读者快乐、成功、幸福地工作和生活的小助手。欢迎各位读者朋友关注新书的上市，百度“重庆 MBA 教授姜维”或在图书市场搜索“姜维著”即可。

借此共勉：无限风光在顶峰，让我们在金字塔顶相会。